

**PARTISIPASI WARGA SEKOLAH DALAM IMPLEMENTASI
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI MTs PONDOK
PESANTREN DARUSSALAM SUNGAI SALAK
KECAMATAN TAMPULING KAB. INDRAGIRI HILIR**

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan
Guna Memperoleh Gelar Magister
Dalam Pendidikan Islam



Oleh

**ZURIYAH LATIEF
NIM. 0505 S2 457**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM RIAU**

2008

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul Partisipasi Warga Sekolah dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MTs Pondok Pesantren Daussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling Kabupaten Indragiri Hilir. Penulis mengambil setting penelitian di MTs Pondok Pesantren Darussalam karena Madrasah ini adalah salah satu Madrasah Tsanawiyah yang sedang berupaya menerapkan MBS. Selain itu penulis memilih MTs Pondok Pesantren Darussalam sebagai lokasi penelitian ini karena MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling Kabupaten Indragiri Hilir adalah Madrasah tertua di Kecamatan Tempuling, jumlah siswanya terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun dan penulis merasa sanggup untuk melakukan penelitian ini baik dari segi waktu maupun finansial. Adapun fokus permasalahan yang penulis angkat di dalam penelitian ini adalah sejauh mana pemahaman warga sekolah terhadap MBS dan usaha apa yang dilakukan MTs Pondok Pesantren Darussalam untuk meningkatkan pemahaman dan partisipasi warga sekolah terhadap implementasi MBS.

Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat lebih mendalam tentang partisipasi warga sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling Kabupaten Indragiri Hilir. Penelitian ini diawali dengan melihat pemahaman warga sekolah terhadap konsep-konsep dasar MBS. Selanjutnya penulis mencermati sosialisasi yang dilakukan oleh pihak sekolah terhadap implementasi

MBS kemudian penulis mengamati bagaimana transparansi dan partisipasi warga sekolah dalam implementasi MBS.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang merupakan studi lapangan dengan jenis data primer dan sekunder. Sedangkan sumber datanya berasal dari manusia, dokumen, dan peristiwa penting yang berhubungan dengan subjek penelitian. Teknik pengumpulan data yang penulis lakukan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi, teknik analisis data menggunakan analisis data mengalir. Agar mencapai keabsahan terhadap objek yang diteliti perlu diuji data menggunakan perpanjangan keikutsertaan, ketekanan pengamatan, triangulasi dan pengecekan sejawat.

Hasil penelitian yang penulis temukan di lapangan menunjukkan (1) pemahaman warga sekolah terhadap konsep MBS rendah, hal ini disebabkan kurangnya sosialisasi baik dari pemerintah maupun dari pihak sekolah, belum ada pendititan secara khusus dan ketidaktahuan mereka terhadap manfaat NIBS. (2) Sosialisasi pihak sekolah masih rendah, hal ini disebabkan oleh kesenjangan informasi, kebingungan akan tugas baru, kurangnya sumber daya pendidikan dan sulitnya koordinasi. (3) Transparansi dan akuntabilitas warga sekolah belum memuaskan, pihak sekolah tampak belum bersedia menerima atau menampung aspirasi dari warga sekolah. (4) Tingkat partisipasi warga sekolah dalam implementasi NIBS belum maksimal, tanpa partisipasi belum dibungkus dengan semangat interaktif yang intensif baik dalam lingkungan sekolah maupun di luar lingkungan sekolah. Sementara usaha-usaha yang dilakukan MTs Pondok Pesantren Darussalam dalam meningkatkan pemahaman warga sekolah terhadap

implementasi MBS adalah dengan melakukan koordinasi, komunikasi dan supervise.

Diharapkan kepada masyarakat agar dapat berperan aktif dalam memajukan dan meningkatkan kualitas sekolah bukan saja dalam hal pendanaan yang selama ide dirasakan namun diharapkan peran aktifnya dalam proses pendidikan dan membuat kebijakan. Kepada pihak sekolah (kepala sekolah beserta pembantu-pembantunya) harus memanfaatkan dan meningkatkan kewenangan, kekuasaan dan keluasLn sehingga perencanaan program dapat berjalail maksimal menuju Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagaimana yang diharapkan.

DAFTAR ISI

| | |
|---|----|
| ABSTRAK | i |
| KATA PENGANTAR | ii |
| DAFTAR ISI | iv |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| A. Latar Belakang Masalah | 1 |
| B. Rumusan Masalah | 7 |
| C. Tujuan dan Kegunaan penelitian | 7 |
| BAB II KERANGKA TEORI | |
| A. Konsep Tentang Partisipasi, Warga Sekolah, Implementasi dan Manajemen | 9 |
| 1. Pengertian Partisipasi | 9 |
| 2. Pengertian Warga Sekolah | 11 |
| 3. Pengertian Implementasi | 11 |
| 4. Pengertian Manajemen | 13 |
| B. Konsep Dasar manajemen Lerbasis Sekolah | 18 |
| 1. Pengerti Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)..... | 18 |
| 2. Dasar Hukum finpfementasi MBS | 19 |
| 3. Paradigma Baru Manajemen Pendidikan | 20 |
| 4. Karakteristik MBS | 22 |
| 5. Persyaratan Implementasi MBS | 24 |
| 6. Kepala Sekolah Menurut MBS | 24 |
| 7. Partisipasi Warga Sekolah..... | 26 |
| 8. Permasalahan dalam implementasi MBS..... | 35 |
| C. Studi Relevan | 36 |
| BAB III PROSEDUR PENELITIAN | |
| A. Pendekatan Penelitian | 39 |
| B. Jenis dan Sumber Data..... | 39 |
| 1. jenis data | 39 |
| 2. sumber data | 40 |
| C. Setting dan Subjek Penelitian | 41 |
| 1. setting penelitian | 41 |
| 2. subjek penelitian | 42 |
| D. Teknik Pengumpulan Data..... | 42 |
| 1. observasi | 42 |
| 2. wawancara | 43 |
| 3. dokumentasi | 44 |
| E. Teknik Analisa Data | 44 |
| F. Uji Keabsahan Data | 47 |
| BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN | |
| A. Temuan Umum | 50 |
| 1. profil MTs Pondok pesantren darusslam | 50 |
| 2. keadaan kepala sekolah dan majlis guru | 55 |

| | |
|--|-----------|
| 3. keadaan siswa | 56 |
| 4. keadaan saran dan prasarana | 57 |
| B. Temuan Khusus | 59 |
| 1. pemahaman warga sekolah terhadap konsep dasar MBS | 60 |
| 2. sosialisasi pihak sekolah dalam implementasi MBS | 66 |
| 3. Transparansi dan akuntabilitas manajemen sekolah | 73 |
| a. transparansi manajemen sekolah | 73 |
| b. akuntabilitas manajemen sekolah | 76 |
| 4. bentuk tingkat partisipasi warga sekolah dalam implementasi MBS | 79 |
| a. kepala sekolah dan wakil kepala sekolah | 81 |
| b. guru | 83 |
| c. pegawai | 88 |
| d. wakil siswa (OSIS) | 92 |
| e. masyarakat..... | 95 |
| C. Pembahasan..... | 99 |
| BAB V PENUTUP | |
| A. Kesimpulan | 109 |
| B. Implikasi | 110 |
| C. Rekomendasi..... | 112 |

DAFTAR KEPUSTAKAAN

LAMPIRAN

RIWAYAT HIDUP PENULIS

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Berbicara masalah manajemen, lebih-lebih manajemen pendidikan (dalam artian mengelola manusia) bukanlah sesuatu yang mudah, karena manajemen pendidikan itu bersifat kompleks, dinamis, dan kontekstual. Manajemen pendidikan merupakan alat untuk pembentukan karakter diri seseorang secara totalitas. Manajemen pendidikan merupakan hal yang sangat penting dalam kehidupan seseorang karena pendidikan dapat menentukan corak dan kemampuan berfikir seseorang.

Undang-undang (UU) Sisdiknas No. 20 tahun 2003 pasal 3 memaparkan bahwa pendidikan berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak secara peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.¹ Untuk mencapai tujuan pendidikan tersebut bukanlah semudah membalik telapak tangan. Dalam mencapai tujuan pendidikan nasional butuh waktu dan proses yang cukup panjang, butuh manajemen yang relevan dengan keadaan masa sekarang. Perubahan-perubahan di dalam sistem pendidikan harus muflak

¹ I Anonim(ed), *UU RI NO, 20 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas*, Jilid III (Bandung Fokus Media; 2003), hal. 6-7

dilakukan, lebih-lebih saat ini Indonesia harus berusalia, dan berupaya membentuk sistem pendidikan agar dapat membantah berbagai isu negatif yang disandan Bangsa Indonesia seperti bangsa yang korupsi, akrab dengan kolusi dan nepotisme. Hadiyanto menjelaskan :

Sebagai usaha untuk memperbaiki kualitas sumber daya manusia Indonesia, pemerintah Indonesia melaksanakan keinginan reformasi dan demokrasi dalam penyelenggaraan pendidikan seperti yang dituangkan dalam propenas. Disamping itu, pemerintah menerbitkan berbagai peraturan perundangan di bidang pendidikan dengan harapan pengelolaan pendidikan di Indonesia menjadi lebih baik, efektif dan efisien. Perubahan-perubahan itu sebenarnya merupakan penyempurnaan peraturan perundangan di bidang pendidikan untuk memenuhi kebutuhan Bangsa Indonesia dalam zaman yang semakin demokratis. Namun demikian, perubahan-perubahan tersebut belum dapat dipahami dan diikuti secara utuh baik oleh para penyelenggara pendidikan maupun oleh masyarakat yang akan berprestasi dalam penyelenggaraan pendidikan.²

Agar menghasilkan output yang benar-benar dapat menjanjikan dan tidak mengecewakan pelanggan, perlu penataan sistem pendidikan nasional dan kurikulum sehingga mutu Sumber Daya Manusia (SDM) dapat ditingkatkan, salah satunya melalui pendekatan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Lias Hasibuan Menuturkan : "Manajemen dapat mengandung makna kerjasama manusia untuk mencapai suatu tujuan. Istilah ini sejalan dengan pengertian-pengertian manajemen untuk mencapai tujuan organisasi".³ Tampaknya pendapat para ahli ini sesuai pula dengan al-Quran surah al-Hujurat ayat 3 :

² Hadiyanto, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Asdi Mahastya ; 2004). hal. 41

³ Lias Hasibuan, *Mejlitkan Mutu Pendidikan I*, (Jambi : Sapa Project ; 2004), hal. 1

يَتَأْتِيهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ
لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقْوَاهُ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Artinya : Hai manusia, sesungguhnya. Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling mengenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal.

Bila diteliti ayat di atas, tampaklah suatu keunggulan ayat-ayat al-Quran dimana istilah saling kenal mengenal (*lita'arafu*), adanya makna timbal balik, membina dan menjaga hubungan sesama manusia, dan untuk melihat tingkat ketakwaan seseorang tergantung bagaimana manusia tersebut menjaga hubungan dengan sesamanya terutama dengan tetangganya.

Sumber Daya Manusia (SDM) seperti yang pernah disinggung di muka, menjadikan sektor pendidikan merupakan hal yang sangat strategis dan tidak dapat ditinggalkan begitu saja. Untuk meningkatkan sumber daya manusia merupakan suatu proses yang tidak dapat dipisahkan dengan proses peningkatan mutu pendidikan. Sisi lain pendidikan di Indonesia masih dilanda banyak masalah, sehingga mutu pendidikanpun masih sangat rendah yang tidak mampu bersaing dengan Negara-negara sahabat. Bila diteliti tampaknya Indonesia serba terkebelakang, dimana sistem pendidikannya belum berjalan secara sistematis sesuai dengan cita-cita dan tujuan pendidikan itu sendiri dan pendidikan di Indonesia perlu

direformasi karena out putnya dianggap tidak mampu bersaing dengan pasaran kerja. Depdiknas mengemukakan ada tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan :

Pertama, kebijakan dan penyelenggara pendidikan nasional yang menggunakan pendekatan educational production atau input–output analysis yang tidak dilaksanakan secara konsekuen. Pendekatan ini melihat bahwa lembaga pendidikan berfungsi sebagai pusat produksi yang apabila dipenuhi semua input yang diperlukan dalam kegiatan produksi tersebut, lembaga akan menghasilkan output yang dikehendaki. Pendekatan ini menganggap bila input pendidikan seperti pelatihan guru, pengadaan buku, alat pengajaran, sarana dan prasarana dipenuhi maka mutu pendidikan yang diharapkan (output) akan terjadi. Dalam kenyataan, mutu pendidikan yang diharapkan tidak terjadi. Mengapa ? karena dalam menerapkan pendekatan educational production function terlalu memusatkan pada input dan kurang memperhatikan pada proses. Kedua, penyelenggaraan pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi yang mempunyai jalur yang sangat panjang dan kadang–kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi Sekolah setempat. Ketiga, peran serta masyarakat, khususnya orang tua siswa dalam menyelenggarakan pendidikan selama ini sangat minim. Partisipasi masyarakat selama ini pada umumnya lebih banyak bersifat dukungan input (dana) bukan pada proses pendidikan (pengambilan keputusan, monitoring, evaluasi dan akuntabilitas).⁴

Berdasarkan uraian di atas, perlu adanya terobosan baru dalam sistem pendidikan sehingga perbaikan dan pembonahan harus terus dilakukan yang pada akhirnya meningkatkan mutu pendidikan. Salah satunya dengan melaksanakan reorientasi penyelenggaraan pendidikan, yang dahulunya manajemen peningkatan mutu berbasis pusat menuju manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Hal ini sesuai dengan UU. RI. Nomor 20 tahun 2003 pasal 51 ayat I yang berbunyi : yang dimaksud dengan manajemen berbasis sekolah atau Madrasah adalah bentuk

⁴ H. M. Suparta.et.all. (ed), *Manajemen peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Buku 1), (Jakarta Dirjen pendidikan Dasar Menengah, Direktorat Sekolah Lanjutan Pertama; 2001) hal. 1 -2

otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan, yang dalam hal ini kepala sekolah atau madrasah dan guru dibantu oleh komite sekolah atau inadrasah dalam pengelolaan kegiatan pendidikan.⁵

Istilah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) disebut juga dengan otonomi sekolah (*school otonomy*), sedangkan Ditjen, Dikdasmen memilih nama resmi Manajemen peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) atau School Based Quality Management, namun dalam pembahasan ini penulis memakai Istilah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di mana adanya kewenangan sekolah dalam mengambil keputusan. Namun pada prinsippya MBS bertujuan unutk memberdayakan sekolah dalam menetapkan berbagai kebijakan internal sekolah yang mengarah pada peningkatan mutu dan kinerja sekolah secara keseluruhan. MBS merupakan alternatif dari pengelolaan sekolah dengan kewenangan yang besar bertumpu pada tingkat sekolah.

Bila kita perhatikan Pondok Pesantren yang sudah maju, tampak manajemennya mengarah kepada MBS dan mendapat dukungan dari warga sekolah. Di era otonomi daerah konsep MBS ini nampaknya lebih populer. Konsep MBS sesuai Pula dengan aiaran agama Islam yang menyuruh umatnya untuk bekerja sesuai dengan keadaan lingkungannya dan biding masing-masing serta sesuai dengan alam sekitarnya. Al-Quran surah a1-Isra' ayat 84 Allah menerangkan :

قُلْ كُلُّ يَعْمَلْ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ ۗ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا

⁵ Anonim, *Op. Cit.* hat. 66

Artinya : Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing." Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya.

Bagaimana sebenarnya partisipasi warga sekolah terhadap implementasi MBS di MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Indragiri Hilir Riau? Berdasarkan pengamatan sementara dan wawancara penulis, tampaknya partisipasi warga sekolah terhadap implementasi MBS rendah. Apakah disebabkan kurangnya sosialisasi pemerintah atau kurangnya sosialisasi kepala sekolah atau sebab lain yang masih dalam benak penulis. Bila warga sekolah telah mengetahui betul tentang MBS, tentu prinsip-prinsip dan konsep-konsep MBS dapat diterapkan dan pada akhirnya kondisi sekolah dapat berjalan sesuai dengan konsep MBS itu sendiri sehingga outputnya pun dapat menjanjikan.

Ada sebagian warga sekolah belum mengenal MBS, baginya sekolah dalam menjalankan proses belajar mengajar biasa-biasa saja. Ini sangatlah disayangkan kenapa bisa terjadi. Padahal sebagai warga sekolah yang langsung terlibat dalam proses belajar mengajar setiap hari hendaknya sedikit banyak bisa menjelaskan apa itu MBS. Belum lagi bagaimana pula peran atau partisipasi orang tua murid dan masyarakat umum di sekitar sekolah.

Berdasarkan penelitian awal yang penulis himpun di lapangan terjadi masalah tentang rendahnya partisipasi warga sekolah dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Pondok Pesantren Darussalam.

Mengapa rendah ? hal ini disebabkan oleh :

1. Sekolah belum memahami betul konsep-konsep implementasi Manajemen Berbasis Sekolah.
2. Sekolah belum mempunyai program khusus untuk sosialisasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) baik terhadap kalangan sendiri maupun terhadap masyarakat.
3. Belum tercipta iklim kerja sama antara komunitas sekolah dengan masyarakat.
4. Transparansi manajemen sekolah baik yang berhubungan dengan dana maupun program belum berjalan secara maksimal.
5. Akuntabilitas sekolah terhadap stakeholder belum berjalan dengan maksimal.
6. Belum terdeteksinya program MBS terhadap lingkungan di sekitar sekolah
7. Masih terbatasnya sarana fisik maupun non-fisik dalam implementasi MBS.
8. Output yang dihasilkan belum mampu berkompetisi.
9. Belum maksimalnya pihak sekolah dalam mengatasi kendala-kendala yang dihadapi dengan partisipasi warga sekolah dalam implementasi MBS.

Menurut hipotesis penulis, partisipasi warga sekolah terhadap implementasi MBS di MTs Darussalam boleh dikatakan masih keeil, hal ini dapat dilihat dari outputnya dan kemandirian sekolah itu sendiri, serta peran

serta masyarakat dalam proses MBS. Justru itulah penulis tertarik untuk mengetahui lebih mendalam tentang masalah ini dengan judul yang sangat sederhana yaitu "Partisipasi Warga Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Di MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Indragiri Hilir."

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang penulis paparkan di atas, agar diperoleh pembahasan yang terarah, maka perlu dikemukakan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Sejauh mana pemahaman warga sekolah terhadap MBS dan sejauh mana partisipasi warga sekolah dalam implementasi MBS
2. Usaha apa yang dilakukan MTs Pondok Pesantren Darussalam untuk meningkatkan pemahaman dan partisipasi warga sekolah terhadap implementasi MBS

C. Tujuan dan Kegunaan penelitian

Tujuan diadakan penelitian ini adalah untuk

- a. Mengetahui pemahaman warga sekolah terhadap MBS
- b. Mengetahui partisipasi warga sekolah dalam implementasi MBS
- c. Mengetahui usaha-usaha sekolah dalam meningkatkan pemahaman dan partisipasi warga sekolah terhadap implementasi MBS

Sedangkan kegunaan penelitian ini adalah sebagai informasi, bahan acuan serta kontribusi bagi pihak-pihak tertentu dalam menyikapi partisipasi

warga sekolah dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) khususnya di MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Indra Giri Hilir. Selain itu penelitian ini juga berguna untuk melihat penerapan kompetensi yang ada pada lembaga pendidikan sebagai organisasi yang melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah sebagai suatu sistem. Penelitian ini juga berguna untuk memenuhi persyaratan guna menyelesaikan pendidikan pada jurusan Manajemen Pendidikan Islam Program Pasca Sarjana di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

BAB II

KERANGKA TEORI

A. Konsep Tentang Partisipasi, Warga Sekolah, Implementasi dan Manajemen

1. Pengertian Partisipasi

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia partisipasi adalah perihal turut berperan serta dalam suatu kegiatan, keikutsertaan, peran serta.¹ Syarifuddin menjelaskan bahwa partisipasi adalah sesuatu yang menunjuk kepada adanya keikutsertaan secara nyata dalam suatu kegiatan. Partisipasi masyarakat dalam kebijakan pendidikan adalah keikutsertaan masyarakat dalam memberikan gagasan, kritik membangun, dukungan dan pelaksanaan kebijaksanaan pendidikan.² Berdasarkan pendapat di atas partisipasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah ikut serta dalam suatu kegiatan secara langsung dalam artian orang-orang yang adanya aksi dan reaksi.

Implementasi sistem pendidikan yang sentralistik selama kurun waktu tiga puluh tahun ternyata membawa dampak jauhnya lembaga-lembaga pendidikan dari lingkungan masyarakat, dengan kata lain masyarakat kurang memiliki lembaga pendidikan. Hal ini menimbulkan persepsi bahwa penyelenggaraan pendidikan sepenuhnya menjadi

¹ Poerwadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, cet. 12, (Jakarta : Balai Pustaka ; 2006), hal. 245

² Syafiruddin Nurdin dan M. Basyiruddin Usman, *Guru Profesional dan Implementasin Kurikulum*, (Jakarta : Ciputat Press ; 2002), hal. 80

tanggung jawab sekolah atau pemerintah. Sehingga tidak menherankan hubungan antara masyarakat dengan institusi pendidikan dan partisipasi masyarakat dalam pendidikan selama ini lebih banyak bersifat kewajiban untuk mendukung input (dana) bukan pada proses pendidikan (pengambilan keputusan, monitoring dan pengawasan). Akibatnya sekolah tidak mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan pendidikan kepada stakeholders.

Disisi lain Syaf;uddin mengemukakan :

Secara luas partisipasi dapat diartikan sebagai demokratisasi politik masyarakat yang menentukan tujuan, strategi dan perwakilan dalam pelaksanaan kebijaksanaan atau membangun. Secara sempit partisipasi dapat diartikan sebagai keterlibatan masyarakat dalam keseluruhan proses perubahan dan pembangunan masyarakat sesuai dengan arti pembangunan sendiri. Sebagai lawan dari kegiatan politik, partisipasi dapat diartikan sebagai golongan masyarakat yang berbeda kepentingannya di didik inangajukan secara rasional keinginannya dan menerima sukarela keputusan pembangunan.³

Partisipasi baik di lingkungan sekolah maupun di luar lingkungan sekolah tidaklah terjadi secara otoinatis. Untuk itu perlu perjuangan dari pihak sekolah (kepada sekolah) karena masih banyak masyarakat yang belum memahami betul arti dan makna partisipasi. Dalam kenyataannya kita mengenal bentuk partisipasi masyarakat melalu BP3 (Badan Pmebantu Penyelenggaraan Pendidilan) ataupun dengan istilah lain Komite Sekolah ataupun Majelis Madrasah. Namun kegiatannya hanya berkisar pada soal dana dan pembangunan fisik semata. partisipasi dalam konsep MBS sangatlah ditekankan mulai dari perencanaan program,

³ *Ibid*

melaksanakan sebagian kegiatan program (dalam proses pembelajaran) sampai kepada pengambilan keputusan, untuk itu partisipasi ini haruslah betul-betul dikuasai. Supriono memaparkan : Peran serta, juga merupakan bagian penting dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah, untuk upaya menggalang peran serta masyarakat bagi terlaksananya pendidikan perlu diusahakan, di samping terlaksananya aspek-aspek lain dalam penyelenggaraan MBS.⁴

Tampaknya partisipasi warga sekolah yang diharapkan adalah memusatkan penajaman pada kerjasama, baik kerjasama dalam satu komunitas dalam hal ini sekolah maupun kerjasama di luar sekolah dalam hal ini masyarakat. Kerjasama itu pun tidaklah bersifat satu arah namun haruslah dibungkus semangat interaktif baik di dalam lingkungan sekolah maupun di luar lingkungan sekolah. Kerjasama yang dimaksud haruslah timbal balik antara sekolah dengan masyarakat, begitu juga sebaliknya masyarakat dengan sekolah. Besar dan kecilnya partisipasi masyarakat terhadap kegiatan-kegiatan yang ada di sekolah sangat ditentukan oleh keyakinan top manager (Kepala sekolah) terhadap penting dan perlunya peranan masyarakat itu sendiri.

2. Pengertian Warga Sekolah

Warga sekolah yang penulis maksud dalam penelitian ini adalah semua masyarakat baik langsung maupun tidak langsung terlibat dalam proses pendidikan dan pengajaran, baik di dalam lingkungan sekolah

⁴ Supriono. S. dan Achmad Sapari, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jawa Timur : SIC ; 2001), hal 13

secara formal maupun di luar lingkungan sekolah. Warga sekolah dalam lingkungan internal sekolah secara formal seperti kepala sekolah, guru, pegawai tata usaha dan siswa. Sedangkan warga sekolah dalam lingkungan eksternal sekolah seperti komite sekolah, orang tua siswa dan tokoh masyarakat yang antusias terhadap kemajuan pendidikan.⁵

3. Pengertian Implementasi

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia Implementasi adalah pelaksanaan, penerapan, pertemuan kedua ini bermaksud mencari bentuk tertentu hal yang disepakati dulu.⁶ Implementasi merupakan suatu proses penerapan ide, konsep, kebijakan atau inovasi dalam suatu tindakan praktis sehingga memberikan dampak, baik berupa perubahan pengetahuan, keterampilan maupun nilai dan sikap.⁷

Majone (1979) mengemukakan implementasi sebagai evaluasi,⁸ Sedangkan menurut Browne (1983) implementasi adalah Perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan.⁹ Schubert menyatakan bahwa implmentasi merupakan sistem rekayasa.¹⁰ Dalam kamus *New Collegiate Dictionary*, Webster menjelaskan bahwa implementasi maksudnya menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu. *To give practical effect to* (implementasi menimbulkan dampak atau akibat sesuatu).¹¹ Supandi

⁵ *Ibid*

⁶ Poerwadarminta, *Op. Cit* hal. 144

⁷ Hanafi. et. all, *Pedoman penyelenggaraan Mata Pelajaran Umum di Madrasah*, (Jakarta : Dirjen Bagais, Direktorat Madrasah dan PAI pada Sekolah Umum ; 2004), hal. 21

⁸ Majone dan Syafruddin Nurdin, *Op. Cit.*, hal. 70

⁹ Browne, dalam Syafruddin Nurdin, *Op.Cit*, hal 70

¹⁰ Schubert, dalam Syafruddin Nurdin, *Op.Cit*, hal. 70

¹¹ Webster, *New Collegiate Dictionary*, (Massachusetts : G and G Company ; 1991), hal.

memberikan definisi tentang implementasi sebagai kebijaksanaan sebagai suatu proses menjalankan, menyelenggarakan atau mengupayakan agar alternatif-Aternatif yang telah diputuskan berlaku dalam praktek di kaitkan dengan bahasabahasa.¹²

Fulan mengatakan implimentasi ditinjau dari kenyataan yang subyektif adalah sebagai proses pelaksanaan suatu ide, gagasan, program atau kegiatan yang lain melalui usaha agar terjadi suatu perubahan dalam pelaksanaan pengajaran oleh guru-guru dan siswa yang akan mempengaruhi hasil belajar.¹³ Miller berpendapat ada tiga pendekatan umum untuk mendefenisikan kata implementasi : *pertama*, dengan cara lama yakni apa yang disebut dengan event. Event merupakan penerapan program baru dengan cara memberikan uraian-uraian atau penjelasan tentang tujuan program baru, sumber-sumber baru demonstrasi metodologi pengajaran yang baru. *Kedua*, menekankan pada proses interaksi antara pengembangan kurikulum dan guru. *Ketiga*, melihat implementasi sebagai komponen terpisah dalam lingkungan kurikulum.¹⁴ Leith Wood dalam Syafruddin menyebutkan implementasi adalah *as proses* yakni sebuah proses. Leith juga menjelaskan implementasi adalah proses perubahan tingkah laku yang diarahkan untuk keperluan inovasi.¹⁵ Pengertian ini memperlihatkan bahwa implementasi bermuara pada aktifitas, adanya aksi,

¹² Supandi, *Kebijaksanaan dan Keputusan Pendidikan*, (Jakarta : Proyek Pembangunan Lembaga Pendidikan ; 1988), hal. 65.

¹³ Fullan, *Relationship Between Evaluation and Implementation in Curriculum Review of Education Research*, 1979. hal. 165

¹⁴ Miller, *Curriculum Perspective and Practices*, (New York : Longman ;1995), hal 246-247

¹⁵ Syafruddin, *Op. Cit.* hal. 70

tindakan atau mekanisme suatu sistem. Ungkapan mekanisme mengandung arti bahwa implementasi bukan sekedar aktivitas tetapi suatu kegiatan yang terencana sungguh-sungguh berdasarkan acuan norma-norma untuk mencapai tujuan suatu kegiatan. Sebagai perbandingan dan penguat, Dapatlah disimpulkan bahwa implementasi diartikan sebagai suatu proses penerapan ide, konsep dan kebijakan tertentu dalam suatu aktifitas sehingga menghasilkan kemampuan tertentu sebagai hasil interaksi dengan lingkungan. Bila dikembalikan kepada judul, implementasi manajemen berbasis sekolah adalah operasionalisasi ketentuan-ketentuan MBS yang masih bersifat konseptual menjadi kegiatan atau kebijakan yang bersifat aktual. Namun untuk mencapai hasil yang maksimal dibutuhkan suatu jalan melalui tahap demi tahap. Dengan demikian terwujudlah suatu perubahan yang terarah kepada pembaharuan yang akan menimbulkan aksi ataupun aktifitas.

4. Pengertian Manajemen

R. George Terry mengatakan *management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources.*¹⁶ Manajemen adalah suatu proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan

¹⁶ R. George Terry, *Principle of Management*, (Homewood : Richard D 1997), hal. 4

sumber daya lainnya.

Pengertian yang dikemukakan Harold Kottz sebagaimana yang dikutip Burhanuddin mendefinisikan manajemen *as the accomplishment of desired objectives by establishing an environment to performance by people operating in organized group*.¹⁷ Manajemen dipahami sebagai usaha pencapaian tujuan yang diinginkan dengan membangun suatu lingkungan atau suasana yang baik terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh orang-orang dalam kelompok yang terorganisir. Selanjutnya Koots menjelaskan pula bahwa tidak ada yang lebih penting dalam aktifitas manusia dari manajemen yang merupakan tugas pokok manajer pada semua jenjang dan jenis organisasi untuk merancang dan memelihara suatu lingkungan sehingga individu yang bekerja di dalamnya dapat menyelenggarakan misi-misi dan tujuan yang ditentukan secara kooperatif.¹⁸ Menurut Slamet seorang manajer perlu memiliki air berfikir manajemen guna mengendalikan, mengarahkan dan memanfaatkan segala faktor-faktor dan sumber daya yang menurut perencanaan diperlukan untuk menyelesaikan atau mencapai tujuan.¹⁹

Sedangkan menurut Komaruddin pengertian manajemen yaitu:

(a) suatu ilmu yang mempelajari usaha manusia untuk mencapai tujuan yang telah dikalkulasikan dengan bantuan sejumlah sumber dengan efisien dan efektif, (b) Pengorganisasian dan pengawasan terhadap suatu usaha

¹⁷ Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara ; 1994), hal 15

¹⁸ *Ibid*

¹⁹ Slamet Prajudi Atmosudidjo, *Administrasi dan Manajemen Umum*, (Jakarta : Graha Indonesia 1982), hal 34

manusia untuk mencapai tujuan tertentu, (c) Salah satu dari faktor-faktor produksi yang mencakup organisasi dan koordinasi terhadap faktor produksi lainnya, (d) Para pemimpin, pengawas dan eksekutif yang mengendalikan usaha bersama secara kolektif, (e) Pemilik atau direktur suatu organisasi.²⁰

Gasper mendefinisikan manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan (*staffing*), memimpin (*leading*) dan pengawasan (*controlling*) yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang ditetapkan dengan menggunakan manusia dan sumber-sumber lainnya.²¹ Melalui beberapa pengertian manajemen yang telah dikemukakan kiranya dapat diketahui bahwa manajemen itu merupakan suatu sistem atau kerangka kerja yang terdiri dari bagian-bagian atau komponen-komponen yang saling terkait antara satu dengan lainnya yang bermuara kepada tercapainya tujuan suatu organisasi.

Rue dan Leslie mengatakan : *Management is a form of work activities involves coordinating of organization's resources land labour and capital toward accomplishing organizational objectives.*²² Manajemen adalah bentuk kerja sama dalam melaksanakan suatu aktifitas melalui pengkoordinasian dan pengorganisasian berbagai sumber seperti lahan, tenaga kerja dan modal dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Lias

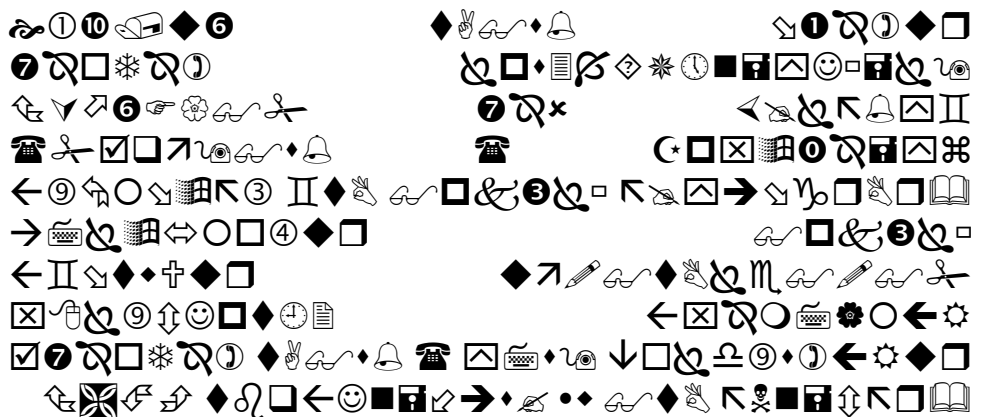
²⁰ Kornaruddin, *Emsiklopedi Manajemen*, (Jakarta : Bumi Aksara ; 1994), hal. 511

²¹ Vincent Gaspers, *Sistem Informasi Manajemen*, (Bandung : Armico ; 2000), hal. 16

²² Rue dan Leslie, *Human Resources Management*, (Boston L Irwin ; 2000), hat .4

Hasibuan juga memaparkan bahwa manajemen dapat mengandung makna kerja sama manusia untuk mencapai suatu tujuan.²³

Dalam kehidupan sehari-hari manajemen sering diartikan pengelolaan atau dalam dunia pendidikan sering disebut administrasi. Sedangkan dalam perspektif agama Islam kedudukan manusia sebagai khalifah memainkan peran ganda yaitu sebagai pemimpin sekaligus sebagai pengelola (manajer). Dalam al-Quran Surat al-Baqarah ayat 30 Allah SWT berfirman :



Artinya :Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumiitu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpalikan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."

Kata () yang berarti pemimpin di sini mengandung makna mengelola bumi agar manusia dengan alam dapat berdampingan dan berkesinambungan dalam pengelolaan bumi untuk kemakmuran.

Suryobroto mengatakan administrasi dapat berarti kegiatan untuk

²³ Lias Hasibuan, *Op. Cit.*, hat. 1

melayani, membantu, atau mengatur dan mengarahkan kepada pencapaian suatu tujuan.²⁴ Seungkan dalam dunia pendidikan, manajemen lebih diarahkan kepada suatu proses yang berupaya untuk menghimpun sumber daya yang ada pada lembaga tersebut dalam mencapai tujuan pendidikan. Seels dan Richery menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia itu meliputi *planning, monitoring, and controlling resources support systems and service*.²⁵ Manajemen sumber daya merupakan pekerjaan penting yang menyangkut pengontrolan access. Manajemen itu sendiri pada umumnya merupakan produk sistem nilai secara operasional. Posisi guru sebagai tenaga pendidik harus mengelola dengan baik agar tujuan institusi dapat tercapai, sebagai pengelola guru perlu melakukan manajemen sumber daya manusia atau manajemen personel. Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah *to improve the productive contribution of people to the organization in ethical and socially responsible way*.²⁶ Sementara Mondy memandang bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sumber daya manusia untuk tercapainya tujuan organisasi.²⁷

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari proses organisasi (institusi pendidikan) dalam mencapai tujuannya. Setelah arah dan strategi umum ditentukan, maka langkah berikutnya adalah

²⁴ Barbara B. Sel dan Rita C. Richery. *Instructional Technology the Defenition and Domain of the Field*, (Washington : Association For Educational Communication And Technology), hal. 51

²⁵ Barbara, B. Sel dan Rita C. Richery. *Intruccionnal Technology the defenition and domain of the field*, (Washington For education and technology), hal. 51

²⁶ Wiilie. B. JR dan Keith Davids, *Human resources and personal Management*, (Singapore : Me. Grave Hill ; 1993) hal. 10

²⁷ R. Waym: Mondy dan Robert M. Noe, *Human Resource Management*, (Newyork: Prentice Hill International ; 1991), hal. 4

merumuskan tujuan yang lebih jelas dan mengembangkannya dalam bentuk rencana kerja. Dengan demikian sumber daya manusia meliputi cara bagaimana memperoleh tujuan dan bagaimana mengatur tujuan dan manajemen sumber daya manusia harus diintegrasikan secara penuh dengan proses-proses manajemen yang lain.

Gaffar berpendapat bahwa manajemen pendidikan mengandung arti sebagai suatu proses kerja sama yang sistematis, sistemik dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional.²⁸ dari pendapat yang dikemukakan Gaffar dapat diambil suatu kesimpulan bahwa manajemen pendidikan dapat diartikan sebagai sesuatu yang berhubungan erat dengan pengelolaan pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik tujuan jangka pendek, menengah maupun jangka panjang.

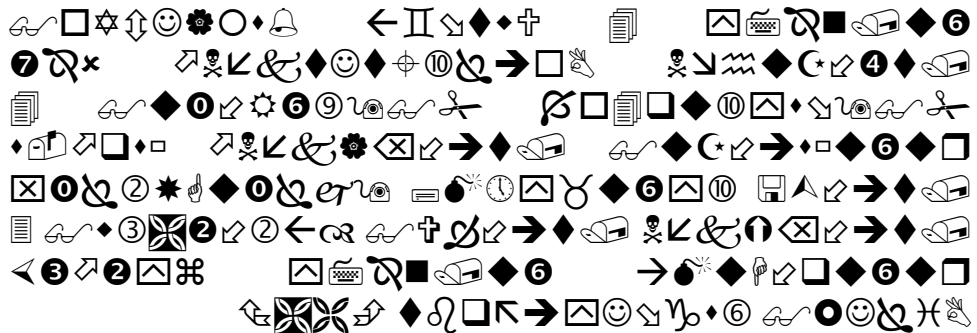
Dari beberapa pendapat yang telah, penulis kemukakan di atas bahwa dalam manajemen tersimpul tiga unsur yang paling mendasar yakni (1) Manusia sebagai penggerak, (2) Adanya unsur kerja sama dan (3) Adanya unsur tujuan yang hendak.

B. Konsep Dasar manajemen Lerbasis Sekolah

1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Budi Raharjo berpendapat bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan bersama/partisipatif dari semua warga sekolah dan masyarakat untuk

²⁸ Gaffar, *Perencanaan Pendidikan*, (Jakarta : PPLPTK ; 1989), hal. 21



Artinya : Apakah merekaang membagi-bagi rahmat Tuhanmu? Kami telah yang menentukan antara mereka penghidupan mereka dalam kehidupan dunia, dan kami telah meninggikan sebahagian mereka atas sebagian yang lain beberapa derajat, agar sebagian mereka dapat mempergunakan sebagian yang lain. Dan rahmat Tuhanmu lebih baik dari apa yang mereka kumpulkan

2. Dasar Hukum finpementasi MBS

UU. RI. Nonior 20 tahun 2003 pasal 51 ayat 1 yang berbunyi : yang dimaksud dengan manajemen berbasis sekolah atau Madrasah adalah bentuk otonomi manajemen pendidikan, pada satuan pendidikan, yang dalam hal ini kepala sekolah atau madrasah dan guru dibantu oleh komite sekolah atau madrasah dalam pengelolaan kegiatan pendidikan. MBS merupakan salah satu program pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat dalam menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, yang dapat dijadikan landasan dalam mengembangkan dan memajukan pendidikan di Indonesia baik pada tingkat mikro, mezzo maupun makro. MBS ditandai dengan otonomi sekolah yang melibatkan elemen-elemen masyarakat yang merupakan jawaban dari pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di tengah-tengah masyarakat, bertujuan meningkatkan efisiensi mutu dan pemerataan pendidikan. Dalam hal ini Budi Raharjo memaparkan :

“MBS bertujuan untuk : (a) Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia. (b) meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyetenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama /partisipatif. (c) Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah tentang mutu sekolahnya. (d) Meningkatkan kompetisi yang what antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.³²

Depdiknas memberi pandangait sebagai berikut : diterapkannya manaJernen Berbasis Sekolah (MBS) karena beberapa alasan yaitu :

1. Sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sehingga dia dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya.
2. Sekolah lebih, mengetahui kebutuhan lembaganya
3. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan sekolah.
4. Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif bilamana di Kontrol oleh masyarakat setempat.
5. Keterlibatan semua warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan sekolah menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.
6. Sekolah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, orang tua, peserta didik dan masyarakat pada umumnya, sehingga sekolah akan berupaya semaksimal mungkin untuk melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah direncanakan.

³² Budi Raharjo, *Op. Cit* , hal. 5-6

7. Sekolah dapat melakukan persaingan yang what dengan sekolah--sekolah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan.
8. Sekolah dapat secara cepat merespon aspirasi masyarakat dan lingkungan yang berubah dengan cepat.³³

Melalui beberapa pendapat di atas, dapatlah diambil suatu kesimpulan bahwa tujuan Manajemen Berbasis Sekolah (MS) adalah untuk lebih memfungsikan atau memberdayakan segala kekuatan yang ada melalui otonomi serta mendorong sekolah agar pengambilan keputusan dengan melibatkan elemen-elemen yang ada, baik dari guru, tata usaha, wali murid, BP3 atau komite sekolah dan tokoh masyarakat.

3. Paradigma Baru Manajemen Pendidikan

Seiring dengan diberlakukannya otonomi daerah, maka sebagai konsekuensi logis bagi manajemen pendidikan di Indonesia adalah perlunya dilakukan penyesuaian terhadap manajemen yang lebih terbuka. Hadiyanto menjelaskan. :

Tekad dan komitmen ini diharapkan dapat menghapus atau paling tidak mengurangi kelemahan-kelemahan reformasi pendidikan yang bersifat sentralisasi yakni :

- a. Hanya lebih mefokuskan pada perubahan pada tingkat sistem dibandingkan dengan perbaikan pada level kelembagaan (sekolah)
- b. Perbaikan pendidikan lebih menekankan pada ketersediaan input sistem, seperti fasilitas pendidikan dan buku-buku teks, bukan pada

³³ H. M. Suparta. et. all, *Op. Cit.* hal. 4-3

proses pembelajaran dan partisipasi dalam pengambilan keputusan di level kelembagaan (sekolah)

- c. Perbaiki pendidikan kurang mengadaptasi kebutuhan masing-masing sekolah karena sekolah dianggap mempunyai karakteristik yang umum.³⁴

Penyesuaian manajemen yang lebih terbuka di dalam otonomi daerah mutlak dilakukan, seperti yang dituturkan Budi Raharjo :

Perlu dilakukannya penyesuaian terlebih dahulu terhadap manajemen paradigma lama menuju manajemen pendidikan paradigma baru yang lebih bernuansa otonomi dan lebih demokratis, adapun perubahan tersebut dapat diamati pada tabel berikut ini.

Tabel 1

Paradigma Perkembangan Pendidikan

| Paradigma Lama | Paradigma Baru |
|----------------------|---------------------------------|
| Mdaksanakan program | Merumuskan/melaksanakan program |
| Keputusan terpusat | Keputusan bersama |
| Ruang gerak terbatas | Ruang gerak fieksibel |
| Basis birokratik | Basis professional |
| Sentralistik | Desentralistik |
| Diatur | Mandiri |
| Mal regulasi | Deregulasi |
| Mengontrol | Mernotivasi |
| Mengraahkan | Memfasilitaasi |
| Menghindari resiko | Mengelola resiko |
| Boron | Efisien |
| Individual | Kerja sama |
| informasi terbatas | Imformasi terbuka |
| Pendelegasian | Pemberdayaan |
| Organisasi vertikal | Organisasi horizontal |

Sumber : (Budi Raharjo, 2003) hal. 7

³⁴ Hadiyanto, *Op. Cit.* hal 50

Pada paradigma lama tugas dan fungsi sekolah hanya melaksanakan program dari pada mengambil inisiatif merumuskan dan melaksanakan program yang dibuat sendiri oleh sekolah. Sedang pada paradigma baru, sekolah memiliki wewenang lebih besar dalam mengelola lembaganya, pengambilan keputusan dilakukakn secara bersama/partisipatif dan peran masyarakat makin besar, sekolah lebih fleksibel dalam mengelola lembaganya.³⁵

4. Karakteristik MBS

Jika suatu sekolah ingin berhasil dalam implementasi MBS haruslah mengetahui dan memahami terlebih dahulu tentang karakteristik MBS itu sendiri. Berbicara masalah karakteristik MBS tidaklah terlepas dari karakteristik sekolah efektif (*efektif school*). Jika MBS merupakan wadah/kerangka maka sekolah efektif merupakan isinya. Depdiknas berpandangan bahwa :

Karakteistik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) melalui tiga komponen pendekatan sistem yaitu :

a. Output yang diharapkan.

Sekolah harus memiliki output yang diharapkan, output sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Umumnya output terbagi dua yakni output berupa prestasi akademik (*academic achievement*) dan output berupa prestasi non akademik (*non academic achievement*).

³⁵ Budi raharjo, *Loc. Cit.*

b. Proses

Sekolah yang efektif umumnya memiliki sejumlah karakteristik proses sebagai berikut :

1. Proses belajar mengajar yang efektivitas tinggi.
2. Kepemimpinan sekolah yang kuat.
3. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib
4. Pamgelolaan tenaga kependidikan yang efektif.
5. Sekolah memiliki budaya mutu.
6. Sekolah memiliki teamwork yang kompak, cerdas, dinamis.
7. Sekolah memiliki kewenangan (kemandirian).
8. Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat
9. Sekolah memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen.
10. Sekolah memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik)
11. Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan.
12. Sekolah responsive dan antisipatif terhadap kebutuhan.
13. Komunikasi yang bal.
14. Sekolah memiliki akuntabilitas.

c. Input pendidikan, yang dimaksud adalah

1. Memiliki kebijakan, tujuan dan sasaran mutu yang jelas.
2. Sumber Jaya tersedia dan siap.
3. Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi.

4. Memiliki harapan prestasi yang tinggi.
5. Fokus pada pelanggan (khususnya siswa)
6. Input manajemen yang memadai.³⁶

Setelah menyimak paparan di atas dapatlah disimpulkan bahwa membicarakan karakteristik MBS tampaknya dimulai dari output. Setelah itu proses, setelah itu baru input. Output merupakan hal yang sangat penting, yang berpengaruh langsung dan dirasakan masyarakat luas. Bahkan masyarakat rela mengorbankan biaya yang begitu besar dan tinggi hanya untuk mengejar output. Sallis pernah berkata : *Quality can be defined as that which host satisfies and aceed cu.rtorner needs and wani's.*³⁷ kualitas sebuah layanan sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam memuaskan relasi.

5. Persyaratan Implementasi MBS

Syarat-syarat yang harus dipenuhi dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) tak ubahnya merubah barbagai kebijakan yang sebelumnya sentralisasi menuju desentralisasi baik dalam bentuk kewenangan membuat keputusan, kemandirian pengelolaan dana serta akuntabilitas hasil dari pemerintah pusat, propinsi, kabupaten/kota dari sekolah.

Agar teori-teori MBS dapat berjalan sesuai dengan harapan, seorang kepala sekolah tidaklah dapat berjuang sendiri sebagai *single*

³⁶ Budi Raharjo, Op. Cit., hal 11 -12

³⁷ Sallis dan Edward, *Total Quality Management in Education*, (London : Koganpage ; 1993), hal. 24

fighter, perlu persyaratan khusus. Hardiyanto menuturkan :

Persyaratan Implementasi MBS antara lain

- a. Implementasi MBS harus didukung sepenuhnya oleh guru dan personalia lainnya di sekolah.
- b. MBS akan lebih berhasil apabila diimplementasikan secara sedikit demi sedikit (*gradually*) yang mungkin membutuhkan lima tahun atau lebih.
- c. Guru dan personalia lainnya di sekolah serta para staf di kantor dinas kecamatan atau kabupaten/kota (*distric staff*) harus memperoleh training khusus untuk itu dan harus mempelajari cara menyesuaikan dengan aturan-aturan baru dan cara mengkomunikasikannya.
- d. Perlu disediakan dana untuk mendukung pelaksanaan training dan pertemuan-pertemuan lainnya.
- e. Harus ada pelimpahan wewenang dari pusat kepada kepala sekolah kepada Para guru dan orang tua peserta didik.³⁸

6. Kepala Sekolah Menurut MBS

Sebagaimana kita ketahui bahwa dengan otonomi yang lebih besar maka sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar pula dalam mengelola institusinya sehingga sekolah lebih mandiri. Berbekal kemandiriannya sekolah akan lebih berdaya dalam mengembangkan program sesuai dengan keputusan secara partisipasif yang memungkinkan

³⁸ Hardiyanto, *Op. Cit.* hal. 56

pelibatan warga sekolah dapat meningkat. Ini semua dapat berjalan sesuai dengan Konsep MBS tergantung dari peran dan skenario dari seorang kepala sekolah sebagai manajer. Slamet PH menyatakan :

Karakteristik kepala sekolah tangguh yang dibutuhkkan dalam MBS adalah sebagai berikut :

- a. Memiliki wawasan jauh ke depan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benar cara yang akan ditempuh (strategi).
- b. Memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menyalurkan seluruh sumber daya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan sekolah.
- c. Mempunyai kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat dan akurat).
- d. Memiliki kemampuan memobilisasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dan mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan sekolah.
- e. Memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang dan tidak mencari orang-orang yang mirip dengannya, akan tetapi sama sekali tidak toleran terhadap orang-orang yang meremehkan kualitas, prestasi, standar dan lain-lain.
- f. Memiliki ketahanan memerangi musuh-musuh kepala sekolah yakni ketidakpedulian, kecurangan, tidak membuat keputusan, mediokrasi, imitasi, arogansi, pembeorosan, kaku dan bermuka dua dalam sikap

dan tindakan.³⁹

Tampaknya karakteristik di atas merupakan tambahan untuk menjadi kepala sekolah di era otonomi di samping syarat-syarat umum lainnya, yang jelas memang cukup berat untuk menciptakan profit yang berorientasi MBS yang sesuai pula dengan tuntutan desentralisasi, dimana kepala sekolah harus bertanggung jawab penuh kepada masyarakat sekolah, masyarakat luas dan kepada pemerintah. Hal ini sesuai pula dengan hadits nabi yang berbunyi :

Artinya : Kamu sekalian adalah pemimpin dan kamu sekalian akan diminta pertanggungjawabannya tentang apa yang kamu pimpin.

Hadits di atas menjelaskan setiap orang adalah pemimpin, lebih-lebih seorang kepala sekolah dan setiap kepala sekolah akan ditanya tentang orang yang berada di bawah kepemimpinannya. Sejauh mana ia telah menjalankan tugas dan tanggung jawab, lebih-lebih tanggung jawab kepada Allah. Sehingga muncul suatu pemikiran bahwa setiap orang adalah pemimpin minimal memimpin diri sendiri.

7. Partisipasi Warga Sekolah

Undang-undang Nomer 20 tahun 2003 pasal 54 ayat I menjelaskan bahwa peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta

³⁹ Slamet P.H, *Karakteristik Kepala Sekolah Tangguh*, (Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan No. 025 tahun ke-6) Jakarta : BPP, Depdikbud, 2000, hal 36

perseorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan pendidikan dan mutu pelayanan pendidikan. Pasal 56 ayat 1 mengenai Dewan pendidikan dan Komite Sekolah/Madrasah dijelaskan pula bahwa masyarakat berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan komite Sekolah/Madrasah.

Berdasarkan pasal di atas jelaslah bahwa partisipasi warga sekolah yang dimaksud adalah mulai dari kepala sekolah sebagai top manajer, wakil kepala sekolah sebagai perpanjangan tangan utama, guru, pegawai tata usaha, wakil siswa (OBIS), komite Sekolah/Madrasah, orang tua siswa, serta tokoh masyarakat ada kekuatan hukumnya sehingga semua warga sekolah diharapkan dapat berpartisipasi aktif dalam implementasi MBS sesuai dengan bidang masing-masing.

Partisipasi yang dimaksud disini bukanlah bersifat satu arah, namun diharapkan partisipasi yang terjadi interaksi kapan dan di mana saja antara pihak sekolah dengan masyarakat di luar sekolah. Hubungan yang diharapkan adanya kerja sama antara lembaga pendidikan dengan masyarakat bukan saja sebatas kewajiban mendukung dana (input) yang berjalan selama ini, namun juga diharapkan terlibat dalam proses pendidikan baik dalam hal pengambilan keputusan, monitoring, pengawasan, penyampaian saran, ide dan kritikan. Hal ini sangatlah tepat dan sesuai dengan bunyi pasal 56 di atas yang menyatakan masyarakat

berperan dalam peningkatan mutu yang meliputi perencanaan, pengawasan dan evaluasi program pendidikan.

a. Kepala Sekolah dan Wakil Kepala Sekolah.

Kunci keberhasilan implementasi MBS di suatu sekolah sangat tergantung dari kepemimpinan kepala sekolah, tentunya kepala sekolah tidak bekerja sendiri, kepala sekolah dibantu oleh wakil-wakilnya. Agar tercapai MBS sesuai dengan konsep yang ada untuk itu kepala sekolah dituntut dengan berbagai kemampuan, terutama dalam hal pembinaan disiplin, motivasi dan penghargaan (*reward*). Partisipasi yang diharapkan dari seorang kepala sekolah adalah :

Kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyalurkan semua sumber-sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terarah dan bertahap. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif/prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah.⁴⁰

Kepemimpinan yang dimaksud baik kepala sekolah sebagai manajer, sebagai pemimpin, sebagai administrator, sebagai pembina iklim sekolah, sebagai pendidik dan pembimbing serta sebagai supervisor, mempunyai pengaruh yang cukup besar dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. Namun yang lebih penting dalam partisipasi kepala sekolah dalam implementasi MBS ini adalah dengan kemampuan yang ada

⁴⁰ Anonim, (ed), *Pengantar Program Latihan Manajemen Kepala Sekolah (KS-1.)*, (Jambi : 2000 Depdiknas Propinsi Jambi, hal. 31

seorang kepala sekolah dibantu wakilnya mampu membawa lembaganya sesuai dengan situasi dan kondisi negara Indonesia saat ini yang masih mencari pola-pola desentralisasi pendidikan yang berasal dari negara barat.

Bila disimpulkan indikator-indikator partisipasi kepala sekolah dalam implementasi MBS sesuai dengan yang dikemukakan Mulyasa berikut ini.

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif sebagai berikut .

1. Mampu memberdayakan guru dan pegawai untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
2. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
4. Berhasil menerangkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
5. Bekerja dengan tim manajemen.
6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan.⁴¹

b. Guru

Guru merupakan tenaga utama di sekolah dan ujung tombak seluruh kegiatan pendidikan dan pengajaran termasuk dalam implementasi MBS. Partisipasi seorang guru cukup besar karena merekalah yang langsung bertemu dengan anak didik. Guru memegang peran utama dalam proses belajar mengajar (PBM) maka upaya peningkatan mutu pendidikan tidak lepas dari upaya meningkatkan kualitas guru seutuhnya.

⁴¹Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung : Rosda Karya ; 2003). hal. 126

Kepala sekolah merupakan atasan langsung para guru, eksistensi kepala sekolah banyak ditentukan oleh kemampuannya bekerja sama dengan guru, bila kepala sekolah dapat bekerja sama dengan guru sebaik-baiknya maka kualitas guru meningkat dan kualitas pendidikan di sekolah dapat ditingkatkan. Sebaliknya, bila kepala sekolah mengabaikan tunas dan kepentingan guru, maka tugasnya sebagai pemimpin di sekolah menjadi kurang bermakna.

Adapun indikator keefektifan suatu sekolah akan terlihat pada guru-guru yang mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

1. Yakin bahwa semua siswa bisa belajar dan berprestasi.
2. Menekankan pada hasil akademis.
3. Guru dipandang sebagai penentu terpenting bagi keberhasilan siswa.⁴²

Berdasarkan uraian di atas jelaslah bahwa salah dan benarnya proses belajar mengajar (PBM) sangat tergantung dari guru dalam kelas bagaikan kotak hitam dalam pesawat. Umpamanya saja untuk menciptakan belajar yang efektif, guru harus mengorganisasikan kelasnya menjadi situasi belajar yang lebih berarti. Guru harus menjelaskan tujuan yang akan dicapai bersama murid, merencanakan kegiatan, menetapkan prosedur serta penilaian. Guru harus mengumpulkan sumber, bahan dan alat. Guru harus membimbing kegiatan, menetapkan prosedur serta

⁴² Anonim, *Pengantar Program Latihan Manajemen kepala Sekolah (KS - 2)*, (Jambi : Depdiknas Propinsi Jambi ; 2000), hal. 44

penilaian. Guru harus membimbing kegiatan siswa individual dan kelompok dan mendorong pertumbuhan sifat-sifat kepemimpinan di kalangan murid. Oteng menjelaskan bahwa guru juga ikut melakukan segi-segi tertentu dari manajemen, yang meminta sifat-sifat kepemimpinan kelompok yang bermutu. Meliputi pengetahuan dan keterampilan dalam memberi pertimbangan dalam membantu murid mengidentifikasi, merumuskan dan memecahkan masalah dalam mendorong dan mengkoordinasikan kegiatan dan dalam menilai kemajuan siswa.⁴³

Partisipasi para guru dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah akan terlihat dalam indikator-indikator berikut :

1. Hadir di ruang kelas sesuai dengan daftar pelajaran, menandatangani bukti kehadiran yang telah disediakan serta mengisi buku agenda kelas.
2. Merencanakan dan melaksanakan manajemen guru, mulai dari membuat program, melaksanakan analisis, evaluasi serta tindakan lanjutan.
3. Melaksanakan kegiatan pembelajaran secara meyakinkan dengan penuh percaya diri, mulai dari persiapan mengajar, menguasai materi, metode yang bervariasi, mengelola kelas dengan baik dan menyenangkan.
4. Berusaha meningkatkan efektifitas mengajar, mencari cara baru dalam menyampaikan materi dan memberi motivasi kepada siswa.

⁴³ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung : Angkasa ;1987), hal. 20.

5. Yakin bahwa siswanya bisa belajar dan berprestasi.
6. Memberi latihan dan nilai secara objektif, yang merencanakan pada hasil akademis.

c. Pegawai Tata Usaha

Selain guru, keberadaan pegawai tata usaha dalam suatu lembaga pendidikan cukup penting karena keberhasilan seorang guru mengajar di kelas tidak terlepas dari partisipasi pegawai tata usaha mulai dari perencanaan setiap program sampai evaluasi dan pengawasan. Melalui partisipasi dalam perencanaan para anggota staf memperoleh tidak saja pemahaman yang lebih baik dan penerimaan program-program yang dikembangkan, tetapi juga pertumbuhan individual dalam kemampuan menuju implementasi MBS sesuai dengan konsep-konsep yang ada. Jadi jika pertumbuhan pegawai tata usaha lebih ditekankan, partisipasi mereka dalam perencanaan hendaknya digalakkan termasuk dalam hal sosialisasi implementasi MBS itu sendiri.

Ujung dari partisipasi pegawai tata usaha dalam implementasi MBS, bagaimana menciptakan semua siswa dapat dan bisa belajar tanpa adanya gangguan sekecil apapun, benar-benar menekankan pada hasil (output) yang telah ditentukan serta benar-benar keberadaan pegawai memperkuat kebijakan sekolah dan daerah. Sisi lain, agar partisipasi ini benar-benar bertujuan melibatkan pegawai mempunyai rasa memiliki, untuk itu perlu diberi kesempatan untuk menyatakan pandangannya mengenai soal-soal kebijaksanaan. Hal ini sesuai dengan apa yang

diungkapkan Oteng Sutisna :

Dalam organisasi seperti sekolah adalah pantas untuk menggalakkan partisipasi yang lugs dalam pembuatan keputusan. Banyak keuntungan bisa diperoleh dari partisipasi dalam pembuatan putusan, kualitas putusan mungkin meningkat oleh pemeriksaan alternatif -alternatif serta konsekwensinya. Pemahaman dan penerimaan putusan serta rencana tindakan didorong oleh partisipasi personil. Partisipasi membantu anggota kelompok untuk mengidentifikasi dinnya dengan tujuan dan program lembaga. Sumber kekuasaan yang sebenarnya dimiliki oleh seorang administrator terletak dalam penerimaan penggunaannya oleh para anggota kelompok. Karcnanya, hasil dari partisipasi dalam pembuatan putusan itu mungkin membawa pengawasan akan karang diperlLikan.⁴⁴

Adapun bentuk partisipasi pegawai tata usaha dalam implementasi

Manjemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah sebagai berikut :

- a. Pegawai tata usaha hadir di ruang kerjanya sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan.
- b. Membuat dan melaksanakan semua manajemen sekolah demi kelancaran prosen belajar mengajar (PBM)
- c. Punya keyakinan bahwa semua guru bertugas dengan baik tanpa ada hambatan dan siswa pun dapat belajar dengan lancar.
- d. Turut menekankan pada hasil akademis.
- e. Memperkuat kebijakan sekolah dan kebijakan daerah
- f. Menunjukkan profesionalisme dalam bekerja.
- g. Turut serta secara kontinvu dalam pengelolaan dan pengambilan keputusan.

⁴⁴ Oteng, *Op. Cit.* hal. 155

d. Wakil Siswa (OSIS)

Siswa mempunyai hubungan yang erat satu dengan lainnya, hubungan antara siswa lebih dekat dari pada hubungan antara guru dengan siswa, siswa lebih banyak mengetahui masalah dan kebutuhan mereka dari pada guru, karena itu sangatlah tepat bila siswa dilibatkan langsung dalam implementasi MBS. Dengan demikian partisipasi wakil siswa (OSIS) sangatlah efektif dalam mencapai tujuan-tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Bila tujuan itu antara lain adalah membekali siswa supaya mereka dapat bertindak sebagai warga negara yang bertanggung jawab, maka sekolah harus memberikan kesempatan kepada siswa untuk belajar bertindak secara bertanggung jawab. Siswa perlu dilibatkan dalam pengelolaan dan pengambilan keputusan, dengan demikian siswa akan merasa ikut memiliki dan pada akhirnya siswa ikut bertanggung jawab atas mutu sekolah.

Bila siswa telah merasa memiliki terhadap sekolahnya, maka terjadilah iklim yang nyaman, iklim yang positif, kondusif bagi siswa untuk belajar. Sehingga tanpa disadarinya bahwa siswa sendiri cukup besar partisipasinya dalam implementasi MBS yang ujung-ujungnya semua siswa mampu mentaati peraturan sekolah dan aturan daerahnya serta tugas dan kewajiban siswa dapat diselesaikan tepat waktu. Sisi lain siswa pun telah terbiasa bertanggung jawab akan seyenap gerak geriknya di sekolah dalam mencapai hasil belajar atau keterampilan yang optimal.

Partisipasi siswa sangat diharapkan dalam implementasi MBS antara lain

1. Siswa hadir ke sekolah dan pulanginya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
2. Siswa mematuhi peraturan sekolah dan aturan daerah
3. Siswa menjalankan tugas dan kewajiban tepat waktu.
4. Siswa bertanggung jawab dalam melakukan aktivitas
5. Siswa mampu mencapai hasil belajar dan keterampilan yang esensial.
6. Siswa mampu menunjukkan perilaku yang positif dan berakhlak mulia.
7. Siswa dilibatkan dalam pengelolaan dan pengambilan keputusan sekolah.

e. Masyarakat

Maksud masyarakat disini yakni Komite Madrasah, orang tua siswa dan tokoh masyarakat di sekitar lembaga pendidikan penggalangan kerja sama antara sekolah dengan masyarakat dapat dilakukan apabila sekolah dan kegiatannya dimengerti dan dipahami oleh masyarakat. Justru itu informasi tentang kegiatan sekolah harus dikemas dan disampaikan dengan baik kepada masyarakat. Sebaliknya jika rencana kegiatan sekolah tidak tersusun dengan baik, maka informasi tersebut tidak akan efektif. Makin baik informasi serta jelas cara penyampaiannya baik melalui pesan atau media, maka makin tinggi partisipasi masyarakat. Dengan demikian akan terjalin hubungan yang harmonis antara sekolah dan masyarakat, dan

pada akhirnya masyarakat mau dan ikut serta dalam meningkatkan kualitas lembaga termasuk dalam hal implementasi MBS. Bila terjalin kerja sama kmitraan antara sekolah dan masyarakat maka orang tua dan masyarakat akan :

Pertama, berbagi tanggung jawab untuk menegakkan disiplin dan keberhasilan. Kedua, menghadiri acara-acara penting di sekolah.⁴⁵

Tampaknya pendidikan dirancang untuk memecahkan masalah yang dihadapi masyarakat, untuk itu perlu dukungan dan partisipasi masyarakat dalam implementasi MBS. Masyarakat lebih banyak tahu tentang masalahnya sendiri dan tentunya banyak tahu bagaimana Cara pemecahannya. Maka keterlibatan dan partisipasi masyarakat dalam implementasi MBS justru memperkuat pelaksanaan kebijaksanaan yang dilakukan oleh pelaksana formal.

Bila dilihat juga sebagai negara demokrasi, peran serta masyarakat dalam system pendidikan mutlak diperlukan dan bukan merupakan barang baru dalam dunia pendidikan. Ali Imron berpendapat bahwa masyarakat juga dipandang sebagai modal dasar pembangunan, dan jika digalakkan akan besar sumbangannya terhadap pembangunan pendidikan. Keterlibatan mereka dalam melaksanakan kebijaksanaan adalah manifestasi dari pemanfaatan dan pendayagunaan modal dasar pembangunan. Keikutsertaan masyarakat dalam kebijakan, tidak saja sekedar dipandang sebagai loyalitas rakyat atas pemerintah, tapi juga tak

⁴⁵ Anonim, *Buku Panduan Pelatihan Kepala Sekolah* (Pengantar Program Latihan), (Jambi Depdiknas Propinsi Jambi ;2900), hal. 35

kalah pentingnya kebijaksanaan tersebut hendaklah dianggap oleh masyarakat sebagai miliknya.⁴⁶

Hendaknya masyarakat janganlah sebagai tameng saja, sebagai input saja namun hendaknya mereka terlibat dalam proses pendidikan. Jika dalam sistem pendidikan yang sentrafistik partisipasi masyarakat memangjadi permasalahan, namun dalam system, model manajemen yang desentralistik tingginya pecan serta masyarakat oalam pendidikan bukan dalam proses pendidikan dapat dijadikan sebagai indikasi suksesnya kebijaksanaan yang telah dibuat.

Adapun rumusan partisipasi masyarakat dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai berikut :

1. Adanya komunitas positif dengan pihak sekolah.
2. Memelihara jaringan dukungan dengan pihak sekolah.
3. Barbagi tanggung jawab untuk menegakkan disiplin dan keberhasilan.
4. Menghindari acara-acara penting di sekolah
5. Bersama sekolah ikut memikirkan strategi untuk meningkatkan mutu.
6. Membeli buku-buku dan peralatan pendidikan.
7. Bila perlu ikut menyumbangkan tenaga dan fikiran serta memberi barbagai pelatihan kepada guru.
8. Masyarakat dapat memfasilitasi sekolah untuk melakukan kunjungan ke sekolah-sekolah maju.
9. Masyarakat bisi membuat di luar dana dengan mencarihan peluang

⁴⁶ Ali Imron, *Kebijaksanaan Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta : Bumi Aksara ; 1996), hal. 80.

sehingga sekolah berkembang.

10. Ikut serta bersama sekolah dalam pemeliharaan dan pengembalian seni budaya.

8. Permasalahan dalam Implementasi MBS

MBS merupakan pola baru dalam pembinaan sekolah. Undang-undang No. 25 tahun 2000 tentang program pembangunan nasional menyebutkan salah satu pembinaan pembinaan sekolah, mulai dari pra sekolah sampai sekolah menengah adalah terselenggaranya manajemen yang berbasis sekolah, dengan demikian MBS akan menjadi pola pembinaan secara nasional di masa depan.⁴⁷, namun pada implementasinya selalu saja terjadi permasalahan. Hadiyanto menjelaskan :

Di batik keinginan yang besar dengan bergulirnya desentralisasi pendidikan atau lebih khusus lagi MBS, beberapa permasalahan yang muncul di lapangan adalah sebagai berikut :

- a. Kesiapan mental.

Kesiapan mental para pelaku dan penyelenggara pendidikan belum sepenuhnya, mencerminkan kesediaan dan keinginan dalam mengimpletmentasikan desentralisasi pendidikan. meskipun otonomi pendidikan sudah ada dalam peraturan-peraturan dan regulasi otonomi daerah, tetapi dalam kelembagaan dan sikap akademik guru, kepala sekolah dan Dinas Pendidikan sebagai atasannya belum sinkron. Pemerintah daerah belum menunjukkan penampilan dan cara kerja yang jelas dan yang mereka lakukan masih pada peinanfaatan dana, buku pada academic activity.

- b. Sumber Daya manusia (SDM)

SDM merupakan pilar yang paling utama datum melakukan

⁴⁷ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (buku 2)*, (Jakarta. Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat SUIIT ; 2001), hal. 2

implementasi desentralisasi. Namun yang terjadi justru kebalikannya. Otonomi ditafsirkan sebagai kesempatan berbuat semaunya sendiri, sesuka hati bahkan cenderung egosentris, yang dikenal raja-raja kecil.

c. Kesiapan Sumber Dana

Kesiapan Sumber dana atau keuangan nasional merupakan masalah yang paling krusial dalam perbaikan pendidikan di Indonesia.⁴⁸

Bila diteliti, permasalahan tersebut adalah wajar-wajar saja, karena Indonesia masih belajar pola-pola MBS itu sendiri, walaupun pola ini berhasil dikembangkan berdasarkan konsep-konsep universal yang telah diterapkan secara baik di berbagai negara maju. (seperti Amerika dan Canada) namun masih perlu dicari modelnya yang paling sesuai dengan situasi dan kondisi pendidikan di Indonesia.

C. Studi Relevan

Berkaitan dengan partisipasi dan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sejumlah penelitian telah dilakukan diantaranya yang telah dilakukan oleh, Supriyanto tahun 2004/2004 dibawah judul "Kontribusi Komite Sekolah Dalam Menunjang Peningkatan Mutu Pendidikan di SMA 4 Sungai Bahar Kabupaten Muaro Jambi." Hasil penelitian tersebut menunjukkan pertama, Komite Sekolah telah banyak memberikan sesuatu kepada peningkatan mutu seperti 23 unit komputer, 200 kursi, 200 meja, pembauatan pagar senilai Rp 18 1.000.000;- dan pembangunan Mushalla. Kedua, kemite sekolah merupakan mitra kerja kepala sekolah, komite sekolah secara bersama bertanggung jawab serta berupaya mancapai tujuan sekolah sesuai dengan visi dan misi sekolah. Ketiga, prestasi dan kualitas tidak dapat dicapai melainkan harus didukung oleh semua pihak.

⁴⁸ Hadiyanto, *Op. Cit.* , hat. 42 -44

Berlainan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad tahun 2005 berjudul implementasi MBS pada SMK 3 Kotamadya Jambi, hasil penelitiannya menyimpulkan : "pertama, pemahaman warga sekolah (BP3) terhadap konsep MBS masih rendah, hanya sebagian kecil warga sekolah yang paham akan konsep MBS. Kedua kesiapan sekolah, SDM belum maksimal meskipun sekolah telah merumuskan visi dan misi. Ketiga, usaha sekolah dalam menerapkan MSB dari segi pendanaan cukup baik, dengan adanya usaha mandiri, namun koordinasi ini belum mendukung terciptanya kemandirian sekolah. Keempat, proses tranparansi dan akuntabilitas masih terbilang belum optimal.

Sedangkn penelitian yang dilakukan oleh Priyono Dwianto tahun 2003 berjudul peningkatan mutu penlidikan melalui penerapan manajemen Berbasis sekolah pada MTsN Muaro Bungo, menyimpulkan, pertama, berdasarkan data yang diperoleh hanya sebagiao kecil warga sekolah yang paham akan konsep dasar MBS, hal ini disebabkan oleh tidak meratanya sosialisasi yang baik, keengganan warga sekolah untuk terlibat jauh dengan tugas baru, minimnya kesiapan SDM untuk menerima system manajemen baru. Kodua, kesiapan sekolah dalam hal SDM belum maksimal. Ketiga, usaha sekolah dalam menerapkan MBS dari segi pendanaan cukup baik. Keempat, transparansi dan akuntabilitas masih terbilang belum optimal. Kelima, partisipasi orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan masih rendan.

Bila penelitian yang dilakukan Supriyono hasilnya menggambarkan pecah komite sekolah banyak memberikan kontribusi peningkatan mutu berupa fisik seperti pengadaan komputer, kursi dan meja, mendirikan pagar serta musholla, sementara hasil penelitian yang dilakukan Muhammad menunjukkan masih rendahnya pemahaman warga sekolah terhadap konsep-konsep manajemen berbasis sekolah dan kurang siapnya sumber daya manusia. Sedangkan penelitian Priyono Dwiantoro hasilnya lebih menekankan pada penerapan manajemen berbasis sekolah dalam pelaksanaan pendidikan dan kurang siapnya sumber daya manusia. Lain halnya dengan penelitian yang dihadapan pembaca, penelitian ini berjudul "Partisipasi Warga Sekolah Dalam Implementasi Manajemen berbasis Sekolah di MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak akan melihat lebih dalam dan mendeskripsikan bentuk-bentuk sebenarnya tentang partisipasi warga sekolah terhadap implementasi MBS baik dari sisi kepala sekolah atau wakil kepala sekolah, guru, pegawai tats usaha, wakil siswa (OBIS), Komite sekolah, orang tua, serta tokoh masyarakat. Menurut pengetahuan penulis Mum ada yang meneliti di MTs Pondok Pesantren Darussalam, apalagi meneliti tentang partisipasi dan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

BAB III

PROSEDUR PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan studi kasus, merriusatkan penelitian secara mendalam dan intensif bertempat di MTs Pondok pesantren Darussalam sungai Salak Kecamatan Tampullng Kabupaten Indragiri Hilir. Disamping bersifat studi kasus penelitian ini ditunjang dengan studi pustaka untuk mendapatkan konsep-konsep teoritis mengmai partisipasi warga sekolah dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) secara umum agar diperoleh gambaran yang lebih jelas dalam melakukan pembahasan. Penelitian ini merupakan penelitian evaluatif melalui pendekatan kualitatif. Moeloeng menyatakan :

“Metode ini mengandalkan manusia sebagai alai penelitian, memanfaatkan metode kualitatif dan analisa data secara induktif, mengarahkan sasaran penelitian pada usaha untuk menemukan teori dan dasar, bersifat deskriptif, lebih mementingkan proses daripada hasil, membatasi studi tentang fokus, memilih seperangkat kriteria dan menulis keabsahan data, rencana studi tentang fokus, rancangan penelitian berfsifat sementara dan hasil penelitian disepakati oleh peneliti dan subjek penelitian.¹

B. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Penelitian ini merupakan studi lapangan yang mengadakan pengamatan dan pengambilan data terhadap objek penelitan, serta studi pustaka yang diarahkan untuk memperoleh landasan teori dengan maksud

¹ Moeoloeng dan Lexy. J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Jakarta : Depdikbud. RI ;1998), hal.

untuk digunakan di dalam, analisis kasus, maka jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber pertama, baik melalui observasi terlibat di lapangan maupun melalui wawancara dengan para informan. Klasifikasi data primer biasanya dapat berbentuk informasi, dokumentasi dan kebijakan yang telah dilakukan di MTs Pondok Pesantren Darussalam.

Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua dalam tertulis. Data ini meliputi dokumentasi sekolah, laporan bulanan. Gambar lokasi penelitian menyangkut kondisi Madrasah, sumber daya yang dimiliki, tenaga guru, sarana prasarana dan keadaan siswa.

2. Sumber Data

Sumber utama penelitian kualitatif adalah kata-kata dan dokumen tindakan. Sedangkan data pendukungnya seperti dokumen-dokumen resmi. Arikunto menjelaskan penelitian membutuhkan sumber data yang terdiri atas tiga kategori, pertama, Manusia, kedua, dokumen dan ketiga, suasana atau peristiwa penting lainnya yang berhubungan dengan subjek penelitian.²

Sumber data berupa manusia berarti informasi yang berasal dari warga sekolah MTs Pondok Pesantren Darussalam mulai dari Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, Guru, Pegawai tata usaha, wakil siswa (OSIS), Komite Madrasah, Orang tua serta Tokoh Masyarakat.

² Suharsimi Arikunto, *Prosedur penelitian Sualit Pendekalan Praktek*, (Jakarta : Rineka Cipta ; 1998), hal. 144.

Sumber data berupa dokumen yang dimaksud adalah informasi yang didapat melalui dokumen-dokumen resmi MTS Pondok Pesantren Darussalam seperti formulir Education Management Informatika system (EMIS), laporan bulanan, profil MTs Pondok pesantren Darussalam serta dokumen lain yang berkenaan dengan penelitian.

Sumber data berupa suasana ataupun peristiwa berarti informasi mengenai suasana ataupun peristiwa dan kejadian di MTS Pondok Pesantren Darussalam mulai dari perencanaan program, pelaksanaan program, pengembangan atau pengawasan. Keadaan proses belajar mengajar (PBM), cara guru mengajar, keadaan siswa di Madrasah dan di rumah, tanggapan orang tua dan lain-lain.

C. Setting dan Subjek Penelitian

1. Setting Penelitian

Setting penelitian ini memilih lokasi di MTS Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak. Adapun alasan penulis memilih lokasi MTS Pondok Pesantren Darussalam dengan pertimbangan : Pertama, seiring dengan diberlakukannya otonomi daerah di kabupaten Indragiri Hilir maka desentralisasi pendidikan MTS Pondok Pesantren Darussalam mengupayakan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), Kedua, MTS Pondok Pesantren Darussalam merupakan salah satu institusi pendidikan agama Islam yang sedang mengimplementasikan MBS yang tentunya akan menjadi acuan bagi Madrasah-madrasah Membaca pendidikan atau sekolah-sekolah lain, Ketiga, sebagai lembaga pendidikan

agama yang setaraf dengan SMP, MTS Pondok Pesantren Darussalam terletak di dekat ibukota Kabupaten dan cukup, strategic, Keempat, MTS Pondok Pesantren Darussalam merupakan MTS yang sudah cukup lama berdiri yang mempunyai sarana dan fasilitas memadai bila dibandingkan dengan sekolah lain. Kelima, MTS Pondok Pesantren Darussalam dari tahun ke tahun siswanya cukup meningkat dimana tahun 2005/2006 bedurnlah 297 orang, dibimbing oleh 23 orang guru yang berasal dari berbagai disiplin ilmu, dikelola oleh empat orang pegawai tata usasha.

2. Subjek Penelitian

Secara keseluruhan subjek dalam penelitian ini meliputi aspek-aspek yang berhubungan dengan partisipasi warga sekolah dalam implementasi MBS di MTS Pondok Pesantren Darussalam Suangai Salak Indragiri Hilir. Informan dalam penelitian ini terdiri dari kepala Madrasah, wakil kepala Madrasah, guru, pegawai tata usaha, wakil siswa (OSIS), komite Madrasah, orang tua, dan tokoh masyarakat.

Sesuai dengan kebutuhan data dan tujuan penelitian alasan menentukan besarnya jumlah imforman dengan empat pertimbangan yakni : pertama, derajat keseragaman, kedua, presisi yang dikehendaki dalam penelitian, ketiga, rencana analisa, keempat, tenaga, waktu dan biaya.

D. Teknik Pengumpulan Data

Agar rnengasilkan penelitian terpercaya dan akurat perlu adanya teknik pengumpulan data secara sistematis dengan prosedur yang standar. Adapun penelitian ini mempergunakan teknik pengumpulan data melalui observasi,

wawancara dan dokumentasi.

1. Observasi

Soeratno meqjelaskan observasi sering disebut metode pengamatan. Observasi adaiiah cara pengumpulan data dmgan melakukan pencatatan secara cermat dar sistematik.³ Metode observasi untuk mengungkapkan data dari kelompok peristiwa yang terjadi, sasarannya meliputi proses belajar mengajar (PBM) yang berlangsung di sekolah maupun di luar sekolah, manajemen yang digunakan, keadaan sarana dan prasaran dan lain-lain.

Tujuan menggunakan metode observasi adalah untuk mengetahui bagaimana realisasi strategi partisipasi warga sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) dan apa saja faktor pendukung dan perghambatnya.

2. Wawancara

Lexy menjelaskan bahwa wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.⁴

Metode wawancara ditujukan kepada warga sekolah dengan tujuan untuk melengkapi data bagaimana sebenarnya partisipasi warga sekolah

³ Soeratno dari Licolin, *Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta UPP. AMK. YKPN ; 1999), hal. 89

⁴ Lexy, *Op. Cit.* , hal. 135

dalam implementasi MBS di MTS Pondok Pesantren Darussalam. Wawancara terbagi kepada tiga macam : perlina, wawancara pembicaraan informal yaitu pertanyaan yang diajukan sangat tergantung pada pewawancara itu sendiri, jadi tergantung pada spontanitas dalam mengajukan pertanyaan kepada yang diwawancarai. Kedua, pendekatan menggunakan petunjuk wawancara yakni mengharuskan pewawancara membuat kerangka dan garis besar pokok-pokok yang dinyatakan dalam proses wawancara, ketiga, wawancara baku terbuka yaitu wawancara yang menggunakan seperangkat pertanyaan baku.⁵

3. Dokumentasi

Metode dokumentasi bertujuan untuk mengungkapkan data dari kelompok tertulis seperti buku-buku tentang MBS, profil MTS Pondok Pesantren Darussalam, sejarah berdiri MTS Pondok Pesantren Darussalam, laporan bulanan dan lain-lain. Berdasarkan teori-teori yang didapat, maka diadakan penyelidikan pada institusi lembaga pendidikan, bagaimana strategi dan pelaksanaannya.

Suharsimi berpendapat metode dokumentasi adalah mencari data atau hal-hal mengenai variabel yang berupa catatan baku, majalah, surat kabar, notulen rapat, agenda dan sebagainya.⁶

⁵ Lexy, *Op. Cit.*, hal. 136

⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta : Rineka Cipta ; 1983), hal. 202

E. Teknik Analisa Data

Setelah proses pengumpulan data dari lapangan selesai dilakukan maka tahap berikutnya adalah tahap analisis. Tahap ini merupakan hal yang sangat penting dan cukup menentukan. Tahap ini merupakan hal yang sangat penting dan cukup menentukan. Tahap ini data diolah sedemikian rupa untuk menjawab persoalan-persoalan yang diajukan dalam penelitian.

Analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah analisis data mengalir, Miles menjelaskan:

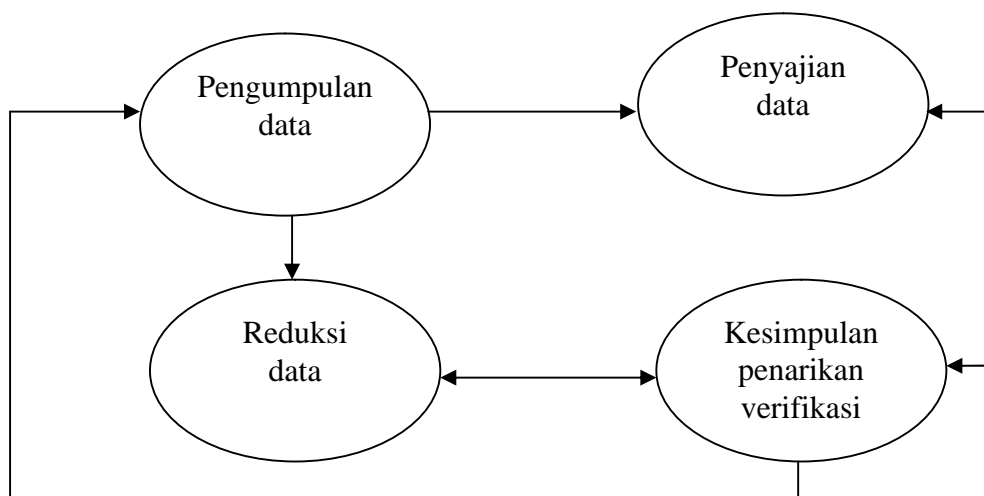
Langkah-langkah analisis data mengalir adalah terdiri dari : pertama, reduksi data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber mulai dari pengamatan, wawancara, dan dokumentasi. Setelah dibaca, dipelajari selanjutnya mengadakan reduksi data. Langkah ini berkaitan erat dengan proses penyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksikan, mentransformasikan data mentah yang diperoleh dan hasil penelitian. Kedua, penyajian data setelah reduksi data, selanjutnya disajikan, maka langkah terakhir dalam menganalisis data adalah penyajian data atau sekumpulan informasi yang memungkinkan peneliti melakukan penarikan kesimpulan. Ketiga, penarikan kesimpulan setelah data direduksi yang selanjutnya disajikan, maka langkah terakhir didalam menganalisis data adalah menarik kesimpulan atau verifikasi.⁷

Analisis menggunakan model interaktif, artinya analisis ini dilakukan dalam bentuk interaktif dari ketiga komponen utama tersebut, jadi data yang

⁷ MB. Miles dan A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif* (terjemah TR Roidi), (Jakarta : Rineka Cipta ;1998), hal. 14-17

terkumpul dari pengamatan, wawancara dan dokumentasi lalu direduksi untuk dipilih mana yang paling tepat untuk disajikan. Proses pemilihan data akan difokuskan pada data yang mengarah untuk pemecahan masalah, penemuan, pemaknaan, ataupun untuk menjawab pertanyaan. Lebih jelas lagi terlukis dalam gambar berikut :

Gambar : 1



Sumber : Miles dan Huberman

Berdasarkan keterangan dan gambar di atas, data yang sudah terkumpul baik melalui observasi, wawancara dan dokumentasi mengenai hal-hal yang berhubungan dengan partisipasi warga sekolah dalam implementasi MBS di MTS Pondok Pesantren Darussalam, lalu direduksi untuk memilih mana yang paling tepat disajikan. Proses pemilihan data akan difokuskan pada data yang mengarah pada pemecahan masalah, penemuan, pemaknaan serta menjawab pertanyaan penelitian.

Data disajikan secara sistematis agar lebih mudah dipahami, interaksi bagian-bagian dalam konteks yang utuh sehingga memungkinkan penarikan

kesimpulan/verifikasi yang tidak terlepas dari fenomena permasalahan yang diteliti. Selain itu, peneliti juga memaknai data yang terkumpul seperti terra hubungan dan kesamaan dari hal-hal yang sering timbul sehingga memperoleh kesimpulan yang mula-mula masih lemah dan perlu dikaji ulang. Namun setelah bertambahnya data melalui verifikasi maka diperoleh kesimpulan yang lebih kuat.

Lebih jelasnya, analisa data yang dilakukan dalam penelitian ini terdiri dari tahap-tahap sebagai berikut : pertama, menelaah hasil wawancara dan dokumentasi serta memisahkan yang penting dan yang kurang penting. Kedua, mendeskripsikan data yang sudah diklarifikasi untuk menelaah lebih lanjut dengan memperhatikan fokus penelitian, ketiga, membuat analisis akhir dan menerangkan dalam laporan untuk penulisan tesis.

F. Uji Keabsahan Data

Agar men-apai keabsahan, perlu diadakan pengujian data, sehingga hasil yang dicapai dalam penelitian ini maksimal. Lexy menyatakan untuk mencapai keterpercayaan data dilakukan dengan (1) Perpanjangan keikutsertaan, (2) Ketekunan pengamatan, (3) Triangulasi (4) Pengecekan sejawat.⁸

1. Perpanjangan keikutsertaan.

Keikutsertaan penelitian sangat rnenemukan dalam pengumpulan data. Keikutsertaan peneliti tidak hanya dilakukan di dalam waktu singkat, tetapi memerlukan perpanjangan keikutsertaan peneliti di luar penelitian.

⁸ Lexy, *Op. Cit.* hal 175-176

Melalui teknik ini peneliti berusaha untuk meningkatkan frekwensi kehadiran di lokasi penelitian dengan senantiasa hadir di lokasi guna menyelami budaya setting penelitian, mendeteksi dan memperhitungkan distorsi yang mungkin mengotori data.

2. Ketekunan Pengamatan

Ketekunan pengamatan bermaksud menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. Lebih jelasnya bila perpanjangan keikutsertaan menyediakan lingkup, maka ketekunan pengamatan menyediakan kedalaman keabsahan data. Dapat dikatakan peneliti melakukan dengan cermat terhadap persoalan yang menonjol dalam penelitian serta menelaah secara rinci sehingga pada pemeriksaan sudah dapat dipahami, khususnya menyangkut persoalan partisipasi warga sekolah dalam implementasi MBS di MTS Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Indragiri Hilir.

Melalui teknik ini, peneliti dituntut agar mampu menguraikan secara rinci bagaimana proses penemuan secara tentative dan penelaahan secara rinci. Kekurangtekunan pengamatan terletak pada pengamatan terhadap pokok persoalan yang dilakukan terlalu awal.

3. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding. Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah

triangulasi dengan sumber, metode dan teori.

a. Triangulasi dengan sumber

Triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kevalidan satu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif. Hal ini dapat dicapai dengan jalan : pertama, membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara, kedua, membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi, ketiga, membandingkan apa yang dikatakannya sepanjang waktu, keempat, membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang, kelima, membandingkan hasil wawancara dengan ini suatu dokumen yang berkaitan.

b. Triangulasi dengan Metode

Triangulasi dengan metode melalui dua strategi yaitu : pertama, pengecekan derajat kepercayaan hasil penelitian menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, kedua, pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.

c. Triangulasi dengan Teori

Triangulasi dengan teori yakni mencari teori-teori yang diperlukan untuk mendukung dan menginterpretasikan data.

d. Pengecekan Sejawat

Pengecekan sejawat dilakukan dengan cara mengkonsultasikan

hasil temuan sementara dengan dosen pembimbing guna menguji dan menjajaki hipotesis serta memperoleh klarifikasi terhadap sejalan dengan penafsiran awal penelitian. Teknik ini mengandung beberapa maksud sebagai salah satu teknik pemeriksaan keabsahan data.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Temuan Umum

1. Profil MTs Pondok Pesantren Darussalam

Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling Kabupaten Indragiri Hilir adalah salah satu lembaga pendidikan Agama Islam sederajat dengan Sekolah Menengah Pertama (SMP). Beralamat di Jalan Raya Lintas Propinsi Nomor 126 RT 06 Sungai Salak Kecamatan Tempuling Kabupaten Indragiri Hilir (Riau).

Madrasah, ini diberi nama Pondok Pesantren Darussalam. Dengan mengucapkan puji dan syukur kepada Allah SWT. Pondok Pesantren ini semakin berkembang dan membaik berkat kerja sama semua pihak dan majelis guru yang ada. Meskipun disana sini masih ada keuangan, tantangan dan rintangan serta hambatan, namun Pondok Pesantren Darussalam ini dapat tumbuh dan berkembang dan dapat pula menjadi induk Madrasah-Madrasah yang ada di Kecamatan Tempuling.

Cita-cita untuk mendirikan suatu lembaga pendidikan formal yang kelak akan dapat melahirkan insan yang bertakwa kepada Allah SWT, berakhlak mulia, intelektual dan agamis adalah dasar berdirinya MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Sulak ini untuk memperbaiki akhlak generasi muda sebagai generasi penerus pembangunan yang dijiwai agama. MTs

Pondok pesantren Darussalam merupakan kelanjutan dari Madrasah yang terdahulunya (sekolah Arab) yang telah mengalami beberapa kali kemacetan dan rintangan. MTs Pondok Pesantren Darussalam ini didirikan oleh Qadri Umar atas dukungan masyarakat tempatan untuk menanganinya secara serius dan selaku putra daerah, Beliau mencoba Untuk memberanikan diri dengan segenap kemampuan yang ada serta didorong oleh orang tua-tua dan masyarakat, pada tanggal 27 Juli 1978 pertama didirikan Madrasah Diniyah Awaliyah (MDA) dengan murid pertamanya sembilan (9) orang. Madrasah Diniyah Awaliyah (MDA) ini memiliki status terdattar di Depertemen Agama Propinsis Riau dengan No. F/V/2/1980, dengan guru Qadri Umar sendiri tanpa menerima honorium selama dua tahun.¹

Setelah dua tahun kemudian Madrasah ini dirubah statusnya menjadi Madrasah Ibtidaiyah (MI). Madrasah Ibtidaiyah (MI) ini baru bisa, mengantongi izin operasional dari Depertemen Agama Propinsi Riau setelah uua tahun kemudian dengan No. F/11/12/1984 status terdaftar. Madrasah Ibtidaiyah memiliki 3 (tiga) ruang kelas dan I (satu) kantor. Kepala seke1ah pertama adalah Qodri Umar dan tenaga pengajar 9 (sembilan) orang.

Pada tanggal 27 Juli 1984 didirikan Madrasah Tsanawiyah dengan murid pertamanya lima (5) orang sebagai lanjutan dari Madrasah Ibtidaiyah tersebut. Masa pertama ini Madrasah Tsanawiyah Darussalam sudah memiliki gedung sendiri yang berada di bawah naungan yayasan Darussalam. Pada

¹ Sumber : Arsip Registrasi Pondok Pesantren Darussalam

masa awal operasional Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren ini belajar di Madrasah Ibtidaiyah (MI) yang memiliki 3 (tiga) ruang kelas dan I (satu) kantor melalui sistem belajar silang (MI di pagi hari sedangkan MTs di waktu sore). Kepala sekolah pertama adalah Qodri Umar dan tenaga pengajar 9 (sembilan) orang. Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Darussalam ini dapat mengantongi izin operasional dari Departemen Agama propinsi Riau beberapa tahun kemudian dengan No. B/Wd/MTs./06/1995 status diakui.

Pada tahun 1988/1989 didirikan Madrasah Aliyah dengan dasar anak-anak banyak yang ingin melanjutkan sekolahnya tetapi kemampuan ekonomi orang tuanya lemah. Setelah mengadakan konsultasi dengan kawan-kawan majelis guru dan instansi yang terkait serta didorong oleh para wali murid dan masyarakat setempat, dicoba menyempumakan lembaga pendidikan ini ke tingkat Aliyah dengan murid pertamanya 28 (dua puluh delapan) orang. Madrasah Aliyah (MA). Pada tahun 2001 Madrasah Aliyah ini memperoleh izin operasional dengan status diakui dari Departemen Agama Propinsi Riau dengan No. B/E/I/MA/1751/2001.

Pondok Pesantren Darussalam saat ini telah menjadi induk Kelompok Kerja Madrasah (KKM) dari 16 (enam belas) Madrasah Ibtidaiyah, 8 (delapan) Madrasah Tsanawiyah dan 2 (dua) Madrasah Aliyah dengan satu sistem pola pendidikan. pelajaran dan bahan-bahan pelajarannya sama dengan Madrasah induk. Sejak awal sampai sekarang siswa/i yang mengikuti ujian negara mulai dari kelas Ibtidaiyah, Tsanawiyah dan Aliyah sudah mencatat

prestasi yang cukup bagus dengan tingkat kelulusan mencapai seratus persen (100 %).²

Pondok Pesantren Darussalam ini memiliki 4 (empat) jenjang pendidikan yang berstatus terdaftar dan diakui pada kantor Departemen Agama Propinsi Riau. Cq. Bidang Pembinaan Perguruan Agama Islam (Kabid MAPENDA ISLAM). Empat jenjang pendidikan tersebut adalah :

1. Madrasah Diniyah Awaliyah (MDA). No. F/V/2/1980 status terdaftar.
2. Madrasah Ibtidaiyah (MI). No. F/11/12/1984 status terdaftar.
3. Madrasah Tsanawiyah (MTs). No. B/Wd/MTs./06/1995 status diakui.
4. Madrasah Aliyah (MA), No. B/E/IV/MA/1751/2001 status diakui.³

Pondok Pesantren Darussalam menggunakan kurikulum ganda (kombinasi), kurikulum Departemen Agama tahun 2004 (suplemen 1999) atas dasar SKB 3 Menteri dan kurikulum Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah raga (DIKPORA). Disamping itu diadakan juga kegiatan ekstrakurikuler olah raga dan majelis taklim serta pengkajian kitab-kitab kuning (gundul) sehingga dengan menggunakan kurikulum ganda ini diharapkan agar peserta didik memiliki dua keahlian yaitu ilmu agama dan ilmu umum sesuai dengan kurikulum yang diterapkan. Kegiatan ekstrakurikuler lainnya yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Darussalam adalah pramuka, Palang Merah Remaja (PMR), kesenian rebana, pendidikan keahlian mengetik sistem

² Sumber: Grafik Kelulusan Siswa/i MTs Pondok Pesantren Darussalam

³ Sumber : Arsip Regisirasi Pondok Pesantren Darussalam

10 (sepuluh) jari dengan komputer. Selain kegiatan tersebut Pondok Pesantren Darussalam juga mengembangkan kewirausahaan bagi para santri, diantaranya ; Agribisnis, perikanan air tawar, perikanan air payau, peternakan kambing, peternakan ayam burgs, sawah pasang surut dan perbengkelan sepeda motor. Kewirausahaan, ini bertujuan untuk memberikan keterampilan keahlian kepada para, santri sesuai dengan minat dan bakat masing-masing. Dengan demikian diharapkan nantinya para santri lulusan Pondok Pesantren Darussalam sudah memiliki keterampilan yang bisa dikembangkannya untuk hidup di tengah-tengah masyarakat.

Proses belajar mengajar dan kegiatan ekstrakurikuler, pondok pesantren Darussalam memberikan beasiswa bagi para santri yang berprestasi untuk menambah semangat belajar para santri agar tetap rajin dan giat belajar serta terus berprestasi. Dengan prestasi yang diraih para santri, membawa dampak positif bagi kualitas lulusan Pondok Pesantren Darussalam yang mampu bersaing dengan lulusan sekolah lain. Hal ini terbukti dengan telah banyaknya lulusan Pondok Pesantren Darussalam yang melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi umum dan agama baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Saat ini santri lulusan pondok pesantren Darussalam telah banyak tersebar di pelbagai daerah di nusantara ini dengan berbagai profesi dan gelar yang mereka disandang, diantaranya ada yang berprofesi

sebagai guru, pegawai negeri sipil (PNS) dan pegawai swasta.⁴

2. Kepala Sekolah dan Majelis Guru

Kepala sekolah adalah figur yang sangat berpengaruh terhadap fektifitas penglolaan sekolah, lebih-lebih bila dihubungkan dengan partisipasi, kepala sekolah merupakan sosok pemimpin formal yang bersentuhan langsung dengan seraua warga sekolah. Berhubungan dengan majelis guru, karyawan, siswa, Komite Madrasah dan tokoh masyarakat. Sedangkan guru adalah ujung tombak keberhasilan suatu lembaga pendidikan

Madrasah Tsanawiyah Darussalam sejak berdiri sampai sekarang dipimpin oleh Qadri Umar dan dibantu olah 15 (lima belas) orang guru, 13 (lima belas) orang guru tersebut terdiri dari 8 (delapan) orang laki-laki dan 7 (tujuh) orang perempuan, 8 (delapam) orang diantaranya berlatar belakang pendidikan strata sate (S 1), 3 (tiga) orang Diploma dua (DII) dan 4 (empat) orang alumni pesantren dari Jawa.

⁴ Sumber : Grafik Alumni Pondok Pesantren Darussalum

Tabel 2

Guru MTs Pondok Pesantren Darussalam

| No. | Nama | Jumlah Jam Mengajar |
|--------|---------------------------|---------------------|
| 1. | Qodri Umar | 6 |
| 2 | Anwar Hasyim | 22 |
| 3 | Abdul Muin, BA | 20 |
| 4 | Ayu Noprinti, S. Sos.I | 10 |
| 5 | AnnA Herlina, SKI | 10 |
| 6 | Baharuddin | 16 |
| 7 | Hafizah, S. Ag | 12 |
| 8 | Mukhtar | 24 |
| 9 | Muhammad Nizam | 24 |
| 10 | Masrumi | 24 |
| 11 | Marwana, SE | 8 |
| J2 | Rosfikawati, S. Ag. S. Pd | 8 |
| 13 | Syamsuri. B | 16 |
| 14 | Sri Jannah | 24 |
| 15 | Sri Dewi, S. Pdi | 8 |
| 16 | Indra I'Ahroni, SE | 8 |
| Jumlah | | 240 |

Sumber: *Daftar Majelis Guru Pondok Pesantren Darussalam*

3. Keadaan pegawai tata usaha

Pegawai tata usaha juga memegang peranan yang cukup penting dalam mencapai tujuan sekolah/Madrasah karena di tangan pegawai tata usahalah pengendalian manajemen sekolah, apa lagi gila dikaitkan dengan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. Kinerja sekolah dan pegawai tata usaha sangat terkait dengan Susunan manajemen Madrasah, struktur

organisasi serta kebijakan seorang pemimpin. Administrasi MTs Pondok Pesantren Darussalam: Sungai Salak Kecamatan Tempuling Indragiri Hilir dalam operasional sehari-hari tetap berpedoman pada struktur organisasi Madrasah yang baku dan disesuaikan dengan kebutuhan sekolah.

Pada tahun pelajaran 2005/2006 sampai sekarang administrasi di MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Kec. Tempuling Indragiri Hilir dikelola oleh kepala sekolah (Qadri Umar), dibantu oleh tiga orang wakil kepala sekolah (bidang human Anwar Hasyim, bidang kesiswaan Ayu Noprinti S. Sos. 1. bidang kurikulum Abdul Muin, BA), satu orang kepala tata usaha (Bahrudin) dibantu oleh tiga orang staf tata usaha (Suyono, S. Ag, Sunarto, Kafrawi, S. Pd i).⁵

4. Keadaan Siswa

Siswa (peserta didik) merupakan tujuan akhir dari segenap aktifitas pendidikan, oleh karena itu semua aktifitas dikerahkan guna menghasilkan out-put yang berkualitas. Salah satu indikator majunya madrasah dapat dilihat dari jumlah siswa dan nilai ujian akhir yang diperoleh siswa.

Berdasarkan pemantauan penulis di lapangan dan data Emis MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling Indragiri Hilir tahun pelajaran 2006/2007 jumlah siswa MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling Indragiri Hilir sebanyak 243 (dua ratus empat puluh tiga) orang. Perkembangan jumlah siswa MTs Pondok

⁵ Sumber: *Struktur Organisasi MTs Pondok Pesantren Darussalam*

Pesantren Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling Indragiri Hilir dari pertama berdiri dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3

Keadaan Siswa MTs Pondok Pesantren Darussalam

| Tahun Pelajaran | Jumlah Siswa |
|------------------------|---------------------|
| 1983/1984 | 5 |
| 1984/1985 | 68 |
| 1985/1986) | 69 |
| 1986/1987 | 140 |
| 1987/1988 | 202 |
| 1988/1989 | 253 |
| 1989/1990 | 255 |
| 1990/1991 | 281 |
| 1991/1992 | 272 |
| 1992/1993 | 209 |
| 1993/10,94 | 241 |
| 1994/1995 | 302 |
| 1995/1996 | 347 |
| 1996/: 997 | 340 |
| 1997/1998 | 328 |
| 1998/1999 | 259 |
| 1999/2000 | 199 |
| 2000/2001 | 411 |
| 2001 /2002 | 395 |
| 2002/2003 | 466 |
| 2003/2004 | 433 |
| 2004/2005 | 356 |
| 2005/2006 | 342 |
| 2006/2007 | 243 |

Sumber :Daftar Statistik siswa MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling Indragiri Hilir

Bila diteliti data diatas tampaknya terjadi penurunan jumlah siswa

mulai tahun pelajaran 2004/2005, sedangkan bila dirinci menurut rombongan belajar berdasarkan daftar statistik bulan April 2007 kelas I yang terdiri dari 2 (dua) lokal berjumlah 95 (sembilan puluh lima) orang (laki-laki 40 orang, perempuan 55 orang). Kelas II yang terdiri dari 2 (dua) lokal berjumlah 78 (tujuh puluh delapan) orang (38 orang laki-laki, 40 orang perempuan). Kelas III yang terdiri dari 2 (dua) lokal berjumlah 70 (tujuh puluh) orang (23 orang laki-laki, 47 orang perempuan). Keadaan siswa berdasarkan rombongan belajar dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4

Jumlah Siswa MTs Pondok Pesantren Darussalam

| Kelas | Jumlah Lokal | Siswa | | Jumlah |
|--------|--------------|------------|-----------|--------|
| | | Laki –laki | Perempuan | |
| I | 2 | 40 | 55 | 95 |
| II | 2 | 38 | 40 | 78 |
| III | 2 | 23) | 47 | 70 |
| Jumlah | 6 | 101 | 142 | 243 |

Sumber : Daftar Statistik siswa MTs Pondok Pesantren Darussalam Sei Salak Kec. Tempuling Indragiri Hilir

5. Keadaan Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana merupakan hal yang sangat penting dalam menampung proses belajar mengajar (PBM) tanpa adanya sarana dan prasarana yang memadai karena akan mempengaruhi proses belajar sehingga proses tersebut berjalan apa adanya.

Dari data yang penulis peroleh dari MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling Indragiri Hilir Sarana dan

Prasarana yang dimiliki oleh Madrasah ini adalah sebagai berikut :

1. Nama Madrasah : Madrasah Tsanawiyah Darussalam
2. Nomor Piagam : B/Wd/M'FS/06/1995.
3. Status Sekolah : Diakui
4. Nomor Statistik Madrasah : 21.2.14.04.05.026.
5. Alamat
 - 5.1 Jalan Jalan raga Lintas ilropinsi No. 126 RT 06
 - 5.2 Desa/kelurahan Sungai Salak
 - 5.3 Kecamatan Tempuling
 - 5.4 Kabupater, Indragiri Hilir
 - 5.5 Propinsi Riau
6. Kurikulum yang dipergunakan : Pedertemen Agama dan Diknas 2004 dan suplemen 1994.
7. Tanah dan Bangunan Sekolah
 - 7.1 Luas tanah pekarangan $54 \text{ m} \times 180 \text{ m} = 9.720 \text{ m}^2$
 - 7.2 Status tanah Milik sekolah (sertifikat)
 - 7.3 Luas bangunan sekolah $8 \text{ m} \times 72 \text{ m} = 576 \text{ m}^2$
 - 7.4 Jumlah local 6 lokal
 - 7.5 Ruangan kantor $8 \text{ m} \times 9 \text{ m} = 72 \text{ m}^2$
 - 7.6 Ruangan Perpustakaan Tidak ada
 - 7.7 Ruangan Laboratorium Tidak ada
 - 7.8 Ruangan kepala sekolah Ada

| | |
|-------------------------|-------------------|
| 7.9 Ruang Majelis Guru | Ada |
| 7.10 Aula | Tidak ada |
| 7.11 Asrama Guru | Ada (rusak berat) |
| 7.1-2 Asrama Pelajar | Tidak ada |
| 7.13 Mushalla | Ada |
| 7.14 Lapangan olah raga | Ada |
| 7.15 WC/MCK | Ada |

Bila kita cermati data di atas tampaknya MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling Indragiri Hilir walaupun lembaga pendidikan sudah tergolong tua, namun masih banyak kekurangan sarana dan prasarana. Termasuk sarana yang sangat penting dalam menunjang prestasi dan keterampilan siswa yakni ruang perpustakaan, laboratorium, ruang OSIS, ruang UKS, kantin dan aula.

B. Temuan Khusus

1. Pemahaman Warga sekolah terhadap Konsep Dasar MBS

Penerapan terhadap suatu konsep baru merupakan hal yang penting untuk di bicarakan, terutama masalah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang merupakan konsep baru dan belum begitu dikenal secara dekat oleh masyarakat. Mereka (masyarakat) adalah bagian yang tak terpisahkan dari pengelolaan pendidikan, kadang-kadang hanya berfungsi sebagai pelengkap sehingga dengan demikian akan mempengaruhi partisipasi mereka dalam

mengimplementasikan suatu konsep baru seperti MBS.

Ilmu pengetahuan dari hari ke hari terus berkembang, oleh sebab itu perlu adanya konsep-konsep baru untuk memperbaharui konsep-konsep lama dalam dunia pendidikan untuk lebih mengembangkan dan meningkatkan kualitas lulusan suatu sekolah termasuk Madrasah tsanawiyah Darussalam. Konsep baru ini memungkinkan sekolah memiliki otonomi yang seluas-luasnya, yang menuntut peran serta masyarakat secara optimal. Salah satu konsep pendidikan yang baru dikembangkan di Indonesia adalah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Berbeda dengan konsep sebelumnya yang bersifat sentralistik, sekolah hanya sebagai objek yang bertugas menjalankan kurikulum dari tingkat pusat. Lain halnya dengan konsep MBS, tiap-tiap sekolah dituntut memiliki dewan atau komite sekolah yang didalamnya terdiri dari pihak sekolah sendiri serta masyarakat yang secara bersama-sama meningkatkan mutu pendidikan. Diharapkan dengan adanya konsep manajemen baru ini setiap sekolah akan berkompetisi secara sehat sebab mereka bisa memilih gurunya sendiri, menentukan buku teks sendiri serta mengatur dirinya sendiri secara mandiri dan sekolah diberi kebebasan untuk berkreaitivitas.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) tidak akan berjalan dengan baik tanpa memahami konsep-konsepnya terlebih dahulu dan tanpa dukungan dari seluruh elemen sekolah yang menjadi stakeholder sekolah itu sendiri karena MBS sangat bergantung pada stakeholder tersebut. Melalui konsep MBS ini

yang memberikan otonomi seluas-luasnya ada 4 (empat) sumber daya yang harus dilesentralisasikan yaitu kekuasaan, pengetahuan, informasi, dan penghargaan.

Berdasarkan wawancara dengan kepala Madrasah Tsanawiyah Darussalam Sugai Salak penulis menyimpulkan bahwa pemahaman warga sekolah dalam implementasi MBS masih rendah. Sebagaimana dituturkan. "MBS merupakan istilah baru yang pada intinya meningkatkan mutu sekolah, bila semua sudah lengkap, baik gurunya, tenaga tata usaha, sarana dan prasarana serta fasilitas lainnya dan ditopang dengan kerjasama yang saling mendukung itulah yang dikatakan MBS."

Pemahaman warga sekolah terhadap MBS bisa dikatakan masih rendah, sebagian warga sekolah masih kurang memahami konsep konsep dasar MBS apalagi orang tua siswa. Warga sekolah hanya tnengenal MBS sebagian kecil saja dan bisa dikatakan bahwa mereka hanya mengenal MBS sedikit sekali. Hal ini disebabkan sosialisasi yang kurang dan pihak sekolahpun belum mempunyai program khusus dalam menyebarluaskan konsep-konsep MBS. Sementara Depertemen Agama dan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah raga Mum ada secara khusus rnenyebarkan tentang konsep-konsep MBS.

Kurangnya pernahaman warga sekolah terhadap konsep-konsep Manajemen Berbasis Sekolah dapat juga diamati dari hasil wawancara penulis dengan guru sebagai berikut, "Kami para guru belum begitu mengenal apa itu

MBS, namun dalam proses belajar mengajar, kami selalu berusaha agar para siswa dapat belajar aktif dan tidak mudah bosan, seperti menyelengi pelajaran dengan praktek, membawa siswa keluar kelas mengamati tumbuhan dan alam sekitar, frienvelingi dengan cerita-cerita dan berbagai pengalaman".

Petikan wawancara di atas, nampak bahwa guru belum memahami MBS itu sendiri, namun dalam prakteknya sedikit mengenai apa yang dibangun oleh MBS yaitu pembelajaran yang aktif dan efektif serta pembelajaran yang menyenangkan atau sekolah gembira sudah mulai diterapkan walau hanya sebagian guru saja yang menerapkan cara-cara tersebut.

Hasil wawancara penulis dengan pegawai tata usaha, "sebagai pengelola administrasi setiap hari, kami pegawai tata usaha dalam menjalankan manajemen biasa-biasa saja dan kami belum bisa begitu banyak mengetahui tentang Manajemen Berbasis Sekolah, namun sebagai tenaga administratif kami selalu aktif menjalankan tugas dalam membantu kelancaran proses belajar mengajar, bahkan bila guru berhalangan, kami turut berhadapan dengan siswa minimal mengontrolnya dan memberi tugas".

Wawancara dengan anggota OSIS, "kami belum mengerti apa itu Manajemen Berbasis Sekolah, kepala sekolah dan guru-guru yang masuk ke kelas rasanya belum ada yang menjelaskan tentang MBS, yang ada guru menyuruh belajar dengan rajin di rumah dan bila ada Pekerjaan Rumah (PR) yang tidak bisa dikerjakan, silakan bertanya dengan kawan yang bisa atau

datang ke rumah guru".

Selain itu, pemahaman masyarakat atau wali murid dalam hal implementasi MBS menyatakan, "kami wali murid selama ini belum memahat-ai apa itu Manajemen Berbasis Sekolah, sekolah memang pernah mengundang rapat pembangunan gedung baru dan pembelian alat Drumband, semuanya telah terakbul. Kami diwaktu duduk bersama dengan pihak sekolah rata-rata sata tahun sekali di awal tahun ajaran baru".

Keterangan yang diperoleh dari Komite Madrasah menyebutkan, "Menerapkan konsep-konsep MBS peduadanya sarana dan prasarana yang memadai serta ditopang oleh sumber daya manusia yang berkualitas, Manajemen Berbasis Sekolah merupakan pemberdayaan elemen-elemen yang ada di sekolah untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Kami sedikit memahami Manajemen berbasis Sekolah melalui informasi dan buku yang pernah kami baca. Dari pihak sekolah tampaknya baru sebatas pembangunan fisik seperti pengadaan gedung dan alat Drumband serta menyetujui diadakannya belaiar tambahan (les) sore bagi siswa kelas 3 (tiga).

Beradsarkan basil wawancara dengan kepala Madarrasah Tsanawaiyah Darussalam mengenai pemahaman warga sekolah dalam implementasi MBS ataupun konsep-konsep MBS, dan dilanjutkan wawancara silang dengan guru-guru, pegawai tata usaha, OSIS, wali murid dan komite Madrasah dapat dinyatakan bahwa pemahaman warga sekolah dalam implementasi

Manajemen Berbasis Sekolah masih rendah. Mereka belum mengetahui apa, mengapa, dan bagaimana Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Kurangnya pemahaman warga sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya :

1. Kurangnya sosialisasi baik dari pemerintah maupun dari pihak sekolah sendiri.
2. Belum adanya pelatihan secara khusus. tenaga yang ada seperti kepala sekolah, guru, pegawai tata usaha dan komite Madrasah belum ada yang dilatih secara khusus untuk mengenal MBS.

Kurangnya pemahaman warga sekolah dalam implementasi MBS disebabkan ketidaktahuan mereka terhadap manfaat Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) itu sendiri, sehingga warga sekolah belum begitu butuh terhadap konsep-konsep MBS. Sedangkan manfaat MBS terhadap kemajuan sekolah sangatlah besar, dimana MBS memberikan kebebasan dan kewenangan yang luas pada sekolah disertai seperangkat tanggung jawab. Otonomi sekolah memberikap kesempatan kepala sekolah untuk mengelola sumber daya manusia dan pengembangan sesuai dengan kondisi setempat, sekolah punya peluang untuk meningkatkan kesejahteraan guru agar berkonsentrasi pada tugas utamanya yaitu mengajar. Kekuasaan dalam mengelola sumber daya dan partisipasi masyarakat mendorong profesionalisme kepemimpinan kepala sekolah, baik perannya sebagai manajer maupun pimpinan. Melalui MBS pengembangan kurikulum yang

efektif dan fleksibel, rasa tanggung jawab sekolah terhadap kebutuhan masyarakat setempat terhadap sekolah akan meningkat dan memberikan jaminan layanan pendidikan kepada masyarakat sesuai dengan kebutuhan peserta didik.

Banyak faktor yang paling mendasar untuk meningkatkan pemahaman warga sekolah dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah, mulai dari ekonomi masyarakat, social budaya, politik dan tingkat pendidikan, kebijakan pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah, strategi pembelajaran serta profesioalisme guru. Nauruan E. Mulyasa berpendapat bahwa sedikitnya terdapat 6 (enam) hal yang perlu diperhatikan dalam menyiapkan konsep manajemen berbasis sekolah yaitu : pertama, pemilihan kepala sekolah dan pendidik professional. Kedua, bentuk partisipasi masyarakat dan orang tua. Ketiga, pendanaan sekolah. Keempat, kualitas pembelajaran dan lulusan. Kelima, keterlibatan stakeholder pendidikan. Keenam, keterlibatan pemerintah pada berbagai lapisan masyarakat.⁶

2. Sosialisasi pihak sekolah dalam implementasi MBS

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan salah satu strategi memperbaiki manajemen pendidikan di Indonesia melalui peralihan pengambilan keputusan dari pemerintah pusat (sentral) ke daerah dan akhirnya ke sekolah. Dengan demikian kepala sekolah, mejelis guru, pegawai tata usaha dan komite Madrasah serta masyarakat punya kontrol lebih dominan

⁶ E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung : Remaja Rosdakarya ; 2003), hal. 28

terhadap proses pendidikan sampai pada pengambilan keputusan. Hadiyanto memaparkan :

"Kewenarigan yang didelegasikan melalui MBS bukanlah sekedar kewenangan dalair melaksanakan suatu tugas, tapi merupakan kewenangan untuk pengambilan keputusan yang merupakan esensi dari pemberdayaan. Dengan kewenangan yang demikian ada beberapa keuntungan yang dapat diperoleh dari pelaksanaan MBS antara lain : perlania, memungkinkar, personil sekolah berkompeten dalam mengambil keputusan untuk meningkatkan kualitas belajar peserta didik. Kedua, memberikan hak kepada masyarakat untuk berperan dalam pengambilan keputusan yang penting. Keliga, menggunakan akuntabilitas dalam setiap pengambilan keputusan dan pertanggungjawabannya. Keetnj)ar, mengarahkan dengan tepat sumber Jaya yang ada untuk mencapai tujuan sekolah. Kelitna, mendorong kreatifitas untuk mendesain program pengembangan sekolah. Keenam, menyadarkan guru dan orang tua akan perlunya anggaran yang realistik dalam keterbatasan biaya program yang bersumber dari pemerintah. Ketujuh, meningkatkan semangat guru serta mematangkan kader pemimpin pada semua tingkatan.⁷

Berdasarkan pendapat di atas, jelaslah bahwa formula baru MBS yang sedang dikembangkan di Indonesia merupakan kepercayaan dan kemandirian yang diberikan pemerintah kepada sekolah untuk dapat mengurus dan mengembangkan diri sendiri demi meningkatkan kualitas pendidikan. target MBS yang sebenarnya adalah pemberdayaan elemen-elemen yang ada di sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Namun semua itu akan tercapai bila dimulai dari sosialisasi yang betul-betul merata kepada segenap warga sekolah. Sosialisasi merupakan langkah strategis yang harus dilakukan sebelum melaksanakan suatu program,

⁷ Hadiyanto, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen pendidikan di Indonesia*, (Jakarta : Rineka Cipta ; 2004), hal. 67-68

lebih-lebih MBS yang boleh dikatakan barang baru yang tentunya belum begitu dikenal masyarakat, justru itu sosialisasi MBS kepada segenap masyarakat mudak diperlukan.

Melalui sosialisasi MBS yang merata kepada segenap warga sekolah, besar atau kecilnya akan sangat membantu warga sekolah untuk ikut berpartisipasi dalam implementasi MBS hingga akhirnya warga sekolah dapat memahami dan mengerti tentang konsep-konsep MBS, setelah warga sekolah memahami dan mengerti tentang konsep-konsep MBS tersebut, maka semua warga sekolah akan berusaha untuk mengimplementasikannya di lingkungan sekolah dan pada akhirnya warga sekolah memiliki komitmen dan kontribusi yang nyata terhadap formula yang sedang dikembangkan yakni MBS.

Sosialisasi konsep-konsep MBS di MTS Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling, berdasarkan wawancara dengan kepala Madrasah baru sebatas forum-forum majelis guru dan pegawai tata usaha, sebagaimana yang dituturkan oleh kepala Madrasah : "Pihak sekolah terhadap formula yang baru ini (MBS-penulis) baru sebatas dalam lingkungan Madrasah, itupun masih diselipkan di sela-sela rapat ataupun pertemuan majelis guru dan pegawai. Pihak sekolah belum menyediakan waktu khusus dalam mensosialisasikan hal-hal yang berkenaan dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), yang ada baru sebatas pada rapat pembagian tugas guru misalnya, pertemuan penjelasan visi dan misi Madrasah lalu dilanjutkan dengan sosialisasi MBS"

Pendapat guru tentang sosialisasi MBS menjelaskan, "tampaknya

sosialisasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada Madrasah kami belum terprogram secara khusus, sehingga keunggulan-keunggulan dari konsep yang baru ini (MBS-penulis) belum dirasakan warga sekolah. Kami mengenal MBS lewat televisi dan media cetak yang pernah terbaca, itupun hanya secara umum dan sedikit yang kami ketahui. Namun bila kedepan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) betul-betul disebarluaskan kepada masyarakat, kami yakin lambat laun Madrasah ini akan berkembang pesat."

Sdangkan menurut siswa teladan (ranking 1) di Madrasah Tsanawiyah Darussalam mengatakan tentang sosialisasi MBS di Madrasah,"kami belum mengetahui apa itu Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), yang ada bila guru mengajar termasuk kepala sekolah menyuruh kami belajar sungguh-sungguh di rumah, karena saat sekarang memakai system Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK), yang dituntut benar-benar kemampuan dan kecerdasan dari anak didik. Cara penilaian guru ada yang memakai portofolio, kami sangat senang dengan cara ini, dan kami selalu diberi pekerjaan rumah (PR), bila tidak dikerjakan kami dihukum membersihkan WC, membersihkan halaman sekolah dan lain-lain"

Salah seorang tokoh masyarakat berkomentar tentang sosialisasi Manajemen Berbasis Sekolah "saya belum kenal yang namanya Manajemen berbasis Sekolah, pihak sekolah rasanya belum ada menjelaskan kepada kami, pernah beberapa tahun lalu kami diundang karena anak saya bersekolah di sana, namun pokok pembicaraan kepada kami walau itu hanya mengarah

kepada pendanaan BP3 dan uang yang UKS"

Pendapat lain yang berhasil penulis kumpulkan yang berasal dari orang tua siswa menyangkut sosialisasi MBS di Madrasah Tsanawiyah Darussalam Sungai Salak menyatakan "sebagai wali murid kami tak mengerti apa itu Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), rasanya kepala sekolah dan staf menjalankan pengelolaan sekolah biasa-biasa saja. Pernah di awal tahun ajaran kemaren semua wali dan orang tua siswa diundang, tapi undangan tersebut bertujuan untuk pengadaan drumband dan cara pembayarannya serta sedikit membicarakan masalah anak-anak yang harus dikontrol belajar di rumah".

Wawancara yang telah penulis lakukan dengan kepala sekolah, guru, siswa tokoh masyarakat dan orang tua siswa, maka penulis berkesimpulan bahwa sosialisasi Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Tsanawiyah Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling adalah rendah. Rendahnya tingkat sosialisasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ini berpengaruh terhadap partisipasi warga sekolah dalam implementasi MBS itu sendiri. Berdasarkan penelitian yang penulis lakukan rendahnya tingkat sosialisasi Madrasah Tsanawiyah Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling terhadap Manajemen Berbasis Sekolah dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut :

a. Belum ada sosialisasi Khusus dari Pemerintah.

Pemerintah dalam hal ini Depertemen Agama dan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga yang telah mengeluarkan kebijakan

tentang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) belum mengiringi perkembangan kebijakan tersebut dengan sosialisasi yang khusus membicarakan konsep-konsep dasar MBS. Kalaupun ada belumlah menyentuh stakeholder, masih terbatas pada lapisan atas seperti kepala sekolah, sosialisasi itupun hanya dilakukan sambilan saja pada suatu pertemuan sehingga menjadi tugas berat bagi pihak sekolah untuk mensosialisasikannya.

b. Belum Siapnya Sumber Daya Manusia (SDM)

Sebagai formula baru yang mengubah kebiasaan lama, tampaknya SDM belum siap, baik pada level *mezzo* maupun *mikro*, yang dulunya sentralisasi berubah menjadi kemadirian dan kewenangan. Karena rnelalui implementasi MBS akan mengubah peran dan tanggung jawab pihak-pihak tertentu bahkan bermunculan raja-raja kecil. Di sinilah belum siapnya Sumber Daya Manusia (SDM).

c. Kesenjangan Informasi

Pihak sekolah, dalam hal ini kepala sekolah yang menjadi perpanjangan tangan pemerintah dalam melaksanakan sosialisasi ke segenap warga sekolah ternyata belum memiliki pengetahuan yang komprehensif tentang dasar-dasar dan konsep-konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) serta teknik-teknik implementasinya. Pengetahuan kepala sekolah tentang MBS hanya terbatas pada defenisi konseptual saja belum pada tatanan aktualnya. Selama ini kepala sekolah

hanya menyampaikan apa yang mereka ketahui lewat forumforum yang tidak khusus membahas tentang MBS, seperti pada rapat pembagian tugas guru yang hasilnya belum maksimal.

d. Bingung akan Fugas dan Tanggung Jawab.

Manajemer, Berbasis Sekolah (MBS) telah berhasil diterapkan di negara-negara maju, namun di Indonesia merupakan hal baru yang tentunya masih mencari pola-pola yang cocok untuk dikembangkan. Selama ini pihak-pihak tertentu telah mengenal MBS dengan profesi yang mereka goluti, dengan implementasi MBS akan mengubah kebiasaan buruk selama ini, yang dapat menimbulkan kebingungan akan tugas dan tanggung jawab baru sehingga masih ada keragu-raguan dalam mengambil keputusan.

e. Kurangnya Sumber Daya

Sosialisasi yang dilakukan pihak sekolah belum ditopang dengan sumber daya, baik sumber daya berupa manusia maupun sumber daya lain seperti dana dan fasilitas. Untuk menangkap dan mencerna konsep-konsep MBS yang akan dituangkan dalam bentuk aktualisasi memerlukan sumber daya manusia yang pro aktif dan peka terhadap perubahan. Selain hal tersebut sosialisasi yang dilakukan belum didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai, seperti dana yang masih terbatas, fasilitas apa adanya, serta media pendidikan yang belum tersedia sehingga hasilnya pun belum optimal.

f. Sulitnya Koordinasi

Untuk menyebarkan sesuatu yang masih baru memerlukan koordinasi yang baik, efektif dan efisien. Tanpa adanya koordinasi yang baik maka program akan berjalan sendiri-sendiri dan hasilnya pun jauh dari memuaskan. Bila pihak-pihak terkait seperti Departemen Agama, Dinas pendidikan Pemuda dan Olah Raga, Komite Madrasah, Camat setempat serta organisasi profesi lainnya termasuk Lembaga Sosial Masyarakat (LSM) dan wartawan bisa diajak untuk berkoordinasi, maka semua hambatan dan kendala-kendala yang menghadang dapat diatasi secara bersama sebelum menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Namun pada kenyataannya hal ini tidak terlaksana dan sulit untuk dilakukan sehingga sosialisasi MBS menjadi beban berat bagi kepala sekolah.

3. Transparansi dan Akuntabilitas Manajemen Sekolah

a. Transparansi Manajemen Sekolah

Hal penting yang cukup berpengaruh pada proses partisipasi nantinya adalah transparansi manajemen sekolah di semua bidang, baik dalam hal keuangan, program, kesejahteraan maupun bidang-bidang lainnya. Keberhasilan program-program yang telah dibuat juga ditentukan oleh tingkat keterbukaan manajemen sekolah sehingga semua warga sekolah turut memiliki dan terlibat dalam program-program tersebut. E. Mulyasa berpendapat bahwa keberhasilan manajemen berbasis sekolah

merupakan hasil sinergi (synergistic effect) dari kolaborasi team yang kompak-, dan tiansparan. Konsep MBS yang utuh, kekuasaan yang dimiliki sekolah diaptaranya adalah pengambilan keputusan tentang manajemen kurikalum dan pembela,jaraii, recruitment dan manajemen tenaga kependidikan seta manajemen keuangan sekolah.⁸

Lebih-lebih di era reformasi sekarang ini, transparansi manajemen morupakan tuntutan mutlak yang harus dipenuhi oleh setiap institusi apalagi lembaga pendidikan yang mengelola manusia. Keterbukaan di setiap segi sangat diperlukan dan semua itu akan diawasi oleh stakeolder. Bila pihak sekolah dalam hal ini kepala sekolah bersikap terbuka dan memberikan kepercayaan kepada warga sekolah untuk turut mengelola keuangan sekolah, apalagi dari dana yang bersumber dari masyarakat. Matra segenap warga sekolah akan semakin bergairah untuk memikirkan dan memajukan. sekolah. Namun sebaliknya, bila pihak sekolah bersikap tertutup lebih-lebih dalam hal pengelolaan keuangan hanya bendahara saja yang tahu atau sebagian kecil guru yang dilibatkan, maka jangan harap sekolah dapat berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip MBS, yang pada akhirnya sekolah tidak akan berkembang.

Menyingkap perihal transparansi di MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungat Saiak Kecamatan Tempuling Indragiri Hilir, Kepala Madrasah mengatakati,"transparansi dilakukan dengan mengikutsertakan

⁸ E. Maiyasa, *Op. Cit*, hal 17

elemen-elemen yang ada di Madrasah mulai dari guru, pegawai tata usaha, juga elemen-elemen yang ada di luar Madrasah seperti komite Madrasah. Mereka diajak duduk bersama misalnya dalam pembuatan RAPES (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah), pembuatan RKB (Ruang Kelas Baru), pembuatan WC, pembuatan sumur, pengadaan Drumband, pembuatan Mushalla termasuk program belajar tambahan bagi siswa kelas 3 (tiga) yang akan mengikuti Ujian Nasional (UN). Bila ada kegiatan-kegiatan seperti ujian semester ataupun peringatan hari besar Islam (PHBI) atau kegiatan rutin lainnya yang mengelola dan sepenuhnya diserahkan kepada panitia.

Sementara komentar seorang guru dalam hal transparansi, menjelaskan, "manajemen keuangan khususnya anggaran rutin memang diakui hanya diketahui oleh kepala sekolah dan bendahara, sedangkan dana selain dari rutin seperti dana guru tidak tetap (GTT), dana kelebihan jam mengajar (KJM), dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS), sumbangan-sumbangan melalui komite sekolah serta dana kegiatan lainnya diserahkan kepada guru atau panitia yang dibentuk untuk mengelolanya, pihak sekolah yang mengetahui saja.

Keterbukaan manajemen sekolah khususnya masalah keuangan, dari wawancara dengan beberapa prang guru mengungkapkan bentuk transparansi yang dilakukan pihak sekolah diinformasikan pada saat rapat dewan guru dan pegawai tata usaha, tetapi laporan tersebut hanyalah

secara umum dan pada bidang-bidang tertentu. Guru lain menuturkan, "secara lebih rinci kami tidak mengetahui laporan penggunaan keuangan yang lebih mengetahui adalah kepala sekolah dan beberapa prang guru saja

Sedangkaa hasil wawancara dengan pengurus komite sekolah menjelaskan bahwa transparansi yang berhubungan dengan pengelolaan dana komite tidak begitu dilibatkan. Kami sebagai pengurus komite sekolah di libatkan dalam bontuk persetujuan mengenai sumber dana, mengenai pengelolaannya, penyalurannya, pertanggungjawabannya secara rinci, kami tidak begitu tabu. Namun pihak sekolah pada pertemuan-- pertemuan tersebut selalu ineraberi kesempatan dan peluang kepada kami untuk bertanya dan mengeluarkan pendapat.

Berdasarkan wawancara dengan kepala MTS Darussalam Sungai Salak Kecamatn Tempuling lalu dilanjutkan dengan wawancara dengan majlis guru dan komite sekolah dapatlah ditarik kesimpulan bahwa transparansi manajemen sekolah terutama masalah keuangan belum begitu terbuka. Sisi lain berdasarkan pengamatan dan bukti-bukti yang ada, pihak sekolah belum tampak bersedia untuk menerima atau menampung aspirasi segenap warga sekolah.

b. Akuntabilitas Manajemen Sekolah

Setiap pekerjaan hendaklah ada pertanggungjawabannya (*accountability*), lebih-lebih di dalam dunia pendidikan di Indonesia yang

dari tahun ke tahun mengalami perubahan dan pembenahan. Untuk itu akuntabilitas mutlak diperlukan agar stakeholder dapat memberikan kepercayaan dan mau bergandeng tangan untuk memajukan sekolah.

Mengenai akuntabilitas, Mukhtar di dalam bukunya berjudul *Manajemen Berbasis Sekolah* berkomentar, "salah satu kekurangan dan kelemahan bangsa Indonesia selain masalah pengawasan ialah tentang pertanggungjawaban terlebih lagi kalau sudah menyangkut masalah uang. Padahal pertanggungjawaban termasuk unsur dalam manajemen untuk mengetahui sampai di mana keberhasilan tugas yang diberikan kepada seorang pejabat publik. Pertanggungjawaban pada dasarnya bagaimana menjawab atau mengerjakan tugas yang diberikan oleh pemimpin, atasan atau masyarakat. Kita dapat membagi tentang tanggung jawab dengan orang lain tetapi pertanggungjawaban merupakan hasil kerja yang dilakukan sendiri."⁹

Di beberapa sekolah yang ada di Indonesia, sampai sekarang pihak sekolah hanya merasa bertanggung jawab kepada pemerintah saja ataupun kepada pihak yayasan semata sebagai penyandang dana, tidak merasa harus bertanggung jawab kepada warga sekolah yang lain dalam hal ini masyarakat luas. Hal ini tidak bisa disalahkan, karena semua itu berada pada sistem yang bergutir saat itu, melalui implementasi MBS secara

⁹ Mukhtar dan Widodo Supaito, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta : Fifamas ;2003), hal. 72-73

bertahap kebiasaan-kebiasaan lama tersebut diharapkan akan berkurang karena akuntabilitas merupakan hal yang cukup penting dan harus membangun bila ingin berhasil menerapkan manajemen berbasis sekolah. Hal ini tidaklah berlebihan karena sekolah atau Madrasah mendidik anak-anak yang berasal dari masyarakat, justru karena itu pihak sekolah harus bertanggung jawab kepada masyarakat.

Pertanggungjawaban bisa dilakukan melalui berbagai pertemuan rapat dengan BP3 atau masyarakat dan menjelaskan secara terbuka persoalan sekolah, baik masalah proses belajar mengajar (PBM) sampai kepada manajemen keuangan dan pengelolaan dana yang ada di sekolah, berapa yang diterima, dari mana sumbernya, dibelanjakan atau dikemakan dana tersebut, berapa sebenarnya yang dibutuhkan sekolah agar hasilnya optimal, berapa sisanya, siapa yang mengamankan dana tersebut dan lain-lain. Semakin terbuka (transparan) pihak sekolah maka akan semakin bertambah kepercayaan masyarakat kepada sekolah dan akan semakin besar peluang sekolah menjalin hubungan kerja sama dengan masyarakat.

Sedangkan Supriono berpendapat "secara lebih rinci yang perlu dipertanggungjawabkan sekolah kepada masyarakat adalah 1) kinerja guru, 2) Kesejahteraan guru, 3) Perilaku guru, 4) Pelaksanaan pembelajaran, 5) Pelaksanaan rencana sekolah, 6) Kekurangan tenaga pengajar, 7) Keadaan fisik gedung, 8) Keuangan sekolah, 9) Keuangan

BP3.¹⁰

System akuntabilitas yang berjalan di MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling seperti yang dijelaskan kepala Madrasah, "bila mengadakan suatu kegiatan yang bersifat rutinitas seperti panita ujian semester, perpisahan dan lain-lain, pihak sekolah mengadakan rapat bersama majelis guru dan pegawai membentuk panitia pelaksana, setelah kegiatan berlangsung panitia melaporkan dan mempertanggungjawabkan kegitannya, bila ada permasalahan silahkan tanya dengan kepala sekolah atau bendahara atau panitia inti yang dibentuk. Sedanakan untuk momen-momen yang lebih besar seperti pembuatan WC, pengadaan sumur, pendirian yang kelas baru, pengadaan alat-alat drumband, perabuatan Mushalla dan lain-lain dilaporkan pada rapat komite sekolah yang biasanya diadakan setahun dua kali. Bila ada permasalahan-permasalahan yang muncul dalam pertanggungjawaban kami pihak sekolah selalu membuka diri".

Pendapat yang dikemukakan komite sekolah menyatakan, "memang ada pihak sekolah membicarakan masalah pertanggungjawaban tentang program-program yang telah dilaksanakan pada rapat komite sekolah yang dihadiri oleh orang tua siswa atau wali murid biasanya dilaksanakan di awal tahun ajaran baru, namun pada pertemuan tersebut

¹⁰ Supriono. S dan Achmad Sapari, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Surabaya : SCI 2001), hal. 20

tampaknya berupa informasi yang tidak detail pada perencanaan atau proposalnya, pelaksanaannya, pengawasannya, pelaporannya secara tertulis dan lain-lain. Pada kesempatan tersebut kepala sekolah selalu membuka diri bila ada yang perlu dipertanyakan.

Bila diteliti wawancara di atas dan berdasarkan pengamatan serta bukti yang ada tampak bahwa dalam menggunakan dan mengelola sejumlah dana belum sepenuhnya diketahui oleh warga sekolah, namun tetap bekerja sama dengan komite sekolah dalam bentuk persetujuan. Sisi lain pihak sekolah belum menempatkan akuntabilitasnya mulai dari perencanaan atau proposalnya, proses pembuatan atau manajemennya, penggunaannya, sampai pada pelaporan akhir secara tertulis yang akan dipertanggungjawabkan ke hadapan stakeholder. Sehingga dengan system demikian belum membentuk elemen-elemen yang ada di lingkungan sekolah maupun yang ada di luar lingkungan sekolah. Untuk memuaskan segenap warga sekolah khususnya dalam hal akuntabilitas, pihak sekolah perlu merubah mekanismmya dengan cara lebih mengoptimalkan dan memilah-milah pertemuan sesuai dengan momen-momennya, jangan dicampur-adukkan sehingga tujuan dan sasaran dalam suatu pertemuan hasilnya tidak maksimal.

4. Bentuk dan Tingkat Partisipasi Warga Sekolah dalam Implementasi MBS

Timbulnya partisipasi segenap warga sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah tidak semudah membalik telapak tangan,

partisipasi warga sekolah dalam pendidikan bukanlah terjadi secara otomatis, partisipasi bisa terjadi karena diciptakan melalui proses yang cukup panjang, melalui tahapan. Partisipasi yang diharapkan tidaklah bersifat satu arah, namun haruslah dibungkus dengan semangat interaktif yang intensif baik dalam lingkungan sekolah maupun di luar lingkungan sekolah. Kerja sama yang dimaksud haruslah timbal balik antara sekolah dengan masyarakat, masyarakat dengan sekolah. Syarifuddin mengemukakan :

Partisipasi masyarakat dalam, kebijaksanaan pendidikan adalah keikutsertaan masyarakat dalam memberikan gagasan, kritik membangun, dukungan dan pelaksanaan kebijaksanaan pendidikan dalam system pemeliharaan yang top down partisipasi masyarakat dalam kebijaksanaan yang, dibuat dan diimplementasikan tidaklah begitu dipermasalahkan, tetapi pada system pemerintahan yang bottom up tingginya partisipasi masyarakat dalam implementasi kebijaksanaan dapat dijadikan sebagai indikasi sukses tidaknya kebijaksanaan.¹¹

Partisipasi segenap warga sekolah dalam implementasi MBS tidaklah muncul begitu saja tanpa adanya upaya-upaya untuk menggalangannya. Upaya untuk menggalang dan mendorong keterlibatan warga sekolah dari segala elemen dilakukan agar mereka sama-sama bergerak dan berpikir jauh kedepan dalam meningkatkan mutu pendidikan, mengapa perlu digalang dan didorong, karena perlakuan sekolah selama ini benar-benar dirasakan khususnya bagi masyarakat di luar sekolah. Hal ini akan membentuk opini bagi masyarakat bahwa sekolah merupakan tanggungjawab pemerintah dan

¹¹ Syarifuddin Nurdin dan M. Basyaruddin Usman, *Guru Profesional dan implementasi Kurikulum*, Jakarta : Ciputat Press , 2002), hal. 80-81

kerja sama dengan masyarakat tidak terlalu dibutuhkan. Agar opini tersebut bisa berkurang diperlukan kerja keras dan kegigihan pihak sekolah untuk proaktif menggalang dan memberikan penyuluhan kepada warga sekolah lebih-lebih masyarakat, bahwa masalah pendidikan masyarakat ikut bertanggung jawab terhadap kemajuannya, karena di dalam sekolah tersebut terdapat anak-anak mereka.

Berdasarkan uraian terdahulu, dimana pemahaman warga sekolah MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling terhadap konsep-konsep manajemen berbasis sekolah tergolong rendah. Bila diteliti pula tentang sosialisasi pihak sekolah dalam implementasi MBS masih kecil atau rendahnya partisipasi warga sekolah terhadap implementasi MBS disebabkan karena rendahnya tingkat sosialisasi yang dilakukan sekolah kepada warga sekolah. Pemahaman tentang konsep-konsep MBS merupakan dasar atau pondasi bagi sekolah terhadap akuntabilitas penerapan MBS di lapangan, sosialisasi merupakan kerangkanya, langkah awal penerapan MBS hendaknya melalui berbagai kegiatan sehingga warga sekolah tahu apa, mengapa, dan bagaimana MBS tersebut. Sedangkan transparansi dan akuntabilitas merupakan bagian dari karakteristik sekolah yang menerapkan MBS. Namun MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling mempunyai sumber daya yang patut dikembangkan, dimana siswanya cukup banyak dan sebanding dengan sekolah lain seperti SMP, siswanya aktif belajar, guru dan pegawainya aktif bertugas, dalam program

fisik masyarakat cukup membantu sehingga sampai sekarang MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling tetap eksis di tengah-tengah masyarakat.

a. Kepala Sekolah dan Wakil Kepala Sekolah

Kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh dan kuat agar mampu mengambil keputusan dan inisiatif untuk meningkatkan mutu sekolah sesuai dengan visi, misi, tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Keterangan dari kepala sekolah MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling Indragiri Hilir menjelaskan bahwa untuk menghadapi tugas mendidik anak bangsa kami selalu berorientasi kepada visi sekolah yakni untuk mewujudkan sekolah yang mampu bersaing dalam bidang mutu dengan pola manajemen partisipatif dan transparansi serta berakhlak mulia. Sedangkan misi Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Darussalam adalah pertama, untuk meningkatkan mutu kompetensi akademik dan non-akademik, kedua, untuk mewujudkan lingkungan Madrasah yang kondusif, ketiga, untuk menumbuhkembangkan penghayatan dan pengamalan pendidikan agama. Melalui visi dan misi tersebut kami harus mampu bersaing dengan sekolah umum yang letaknya berdekatan.

Salah seorang wakil kepala sekolah mengatakan, "sebagai wakil kepala sekolah kami berupaya bagaimana menciptakan partisipasi dari elemen yang ada di sekolah, berkaitan dengan MBS bagaimana lebih

dimengerti dahulu, seperti para siswa harus aktif mengikuti pelajaran, lebih 3 (tiga) hari siswa tidak hadir orang tuanya dipanggil. Guru harus memberi pelajaran dengan menyenangkan dan kurikulum harus tercapai, dan hal ini kami pantau terus setiap semester.

Bila disimak wawancara penulis dengan kepala sekolah dan salah seorang wakil kepala sekolah, belum terlihat menganut prinsip-prinsip manajemen yang berorientasi kepada efisiensi, efektivitas dan inovatif. Efisiensi yang dimaksud adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan usaha yang dilakukan, efektivitas yaitu perbandingan antara hasil yang diperoleh dengan hasil yang diharapkan, sedangkan inovatif yaitu instrumen utama bagi suatu organisasi sekolah untuk menciptakan nilai dan cara memperbaharui dirinya.

b. Guru

Keberhasilan seorang kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sangat tergantung dengan orang lain yakni guru dan tenaga kependidikan lainnya bahkan maju atau mundurnya suatu sekolah, berkualitas tidaknya suatu lembaga pendidikan sangat tergantung dengan profesi yang satu ini karena gurulah yang turun dan langsung berhadapan dengan siswa--siswanya. Guru merupakan komponen utama dalam proses belajar mengajar, oleh karena itu perlu keprofesionalan seorang guru. Salah satu cara, agar profesionalisme guru meningkat adalah dengan memberikan wadah kepada majelis guru untuk mengembangkan ruh keguruannya baik

melalui jalur Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI), Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dan lain-lain yang bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada guru dalam bertukar pengalaman dengan guru lain atau penerus mata pelajaran. Karir seorang guru sangatlah berbeda dengan Karir-Karir profesi yang lain, bagi guru yang tidak memiliki profesionalisme dalam keguruannya akan banyak mengalami kesulitan dalam memotivasi anak didiknya dalam proses belajar mengajar. Guru yang profesional adalah guru yang mampu akan menentukan diri sendiri dan mencari jalan keluar masalah yang dihadapi dalam memimpin siswanya. Mereka akan tegas terhadap standar profesional, yang dapat memajukan sekolah dan punya tanggung jawab manajerial, artinya manajerial juga merupakan bagian dari kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru yang profesional.

Guru dipercaya oleh orang tua siswa dan masyarakat pada umumnya untuk mendidik dan membina anak-anak mereka. Melalui guru peran siswa mampu melihat dunia dengan wawasan yang lebih luas dan dengan guru pula alih budaya terjadi dari generasi ke generasi. Karena guru memegang peran yang amat strategis dalam proses pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) maka upaya untuk meningkatkan kualitas guru, termasuk meningkatkan kesejahteraannya yang juga perlu dikaji ulang.

Berdasarkan wawancara dengan guru yang ada di MTs Pondok

Pesantren Darussalam Sungai Salak Kecamatan Timpuling Indragiri Hilir, partisipasi majelis guru dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sesuai dengan kemampuan yang ada, sarana dan prasarana di sini masih tergolong minim karena kekarangan alat dan bahan yang tersedia bahkan ada diantaranya yang tidak tersedia sehingga membatasi ruang gerak guru untuk, mengembangkan kreatifitasnya sebagai seorang guru dan faktor ini juga menjadi kendala bagi peningkatan profesionalisme guru. Namun kami (guru) memanfaatkan apa yang ada di lingkungan sekitar, seperti membawa siswa-siswi ke halaman Madrasah mengamati lingkungan dan apa yang ada di sekeliling mereka yang penting siswa tidak bosan di dalam kelas saja. Selain itu bentuk partisipasi yang dapat kami terapkan dengan membuat manajemen guru, media pembelajaran dan perangkat mengajar serta metode mengajar yang bervariasi seperti bentuk Tanya jawab, kadang-kadang sulit memunculkan pertanyaan dari anak. Hal ini mungkin karena anak belum mengira, mungkin pertanyaan sudah pernah ditanyakan kawan atau mungkin takut dicemooh oleh teman-temannya.

Guru yang lain juga mengungkapkan, "sebagai seorang guru kami melaksanakan tugas pokok terlebih dahulu seperti membuat program, penyajian program, membuat perangkat mengajar, membuat butir-butir soal serta analisis. Bagi kelas tiga kami mengadakan belajar tambahan di waktu sore hari yang khusus membahas peajaran kelas satu dan dua dan

kami selalu memantau kurikulum apa sudah sampai pada batas-batas yang sudah ditentukan atau masih ketinggalan

Berdasarkan penelitian dan wawancara yang telah penulis lakukan di lapangan dengan beberapa orang guru tampak masih rendahnya partisipasi majelis guru dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah(MBS) di MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling Indragiri Hilir disebabkan sarana dan prasarana mengajar masih kurang, tenaga guru yang masih belum mencukupi kurangnya guru spesialisasi serta masih ada guru yang bekerja sambilan yang berada di sekolah hanya pada saat mengajar saja. Sisi lain bila seorang guru berhalangan hadir, siswa kadang kala tidak belajar dan walaupun belajar hanya diberi tugas mencatat buku paket, jadi tidak ada guru khusus atau guru piket untuk menggantikannya. Berkaitan dengan manajemen guru yang mereka buat, tampaknya tidak secara rutin, ini dapat dilihat sewaktu mereka mengajar bukanlah memegang atau menghadapi sejenis satuan pelajaran, yang mereka hadapi masih dalam bentuk buku paket.

Adapun partisipasi yang diharapkan dari seorang guru dalam implementasi MBS akan terlihat dari gerak-geriknya sebagai berikut :

1. Hadir di ruang kelas sesuai dengan daftar pelajaran, bukti kehadiran dengan menanda tangani absen yang telah disediakan serta mengisi buku agenda di ruang kelas.

2. Merencanakan dan melaksanakan manajemen guru, mulai dari membuat program, melaksanakan program, analisis materi pelajaran, membuat butir-butir soal serta tindak lanjutnya.
3. Melaksanakan kegiatan-kegiatan pembelajaran secara meyakinkan dengan penuh percaya diri, mulai dari persiapan mengajar menguasai materi, metode yang bervariasi, mengelola kelas dengan baik dan menyenangkan.
4. Berusaha meningkatkan efektivitas mengajar, mencari cara baru dan menyampaikan materi dan memberi motivasi kepada siswa.
5. Yakin bahwa siswanya bisa belajar secara objektif dan berprestasi.
6. Memberi latihan dan nilai secara objektif yang menekankan pada hasil prestasi akademis.

Faktor lain yang turut meperlemah partisipasi guru dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling Indragiri Hilir disebabkan oleh tidak adanya orientasi khusus bagi guru baru sehingga sewaktu menjadi guru baru kehadiran mereka pertama kurang ditanggapi secara bersahabat yang lama kelamaan hal ini akan berlarut-larut, padahal pertemuan pertama merupakan awal segala-galanya.

Hal-hal yang perlu disampaikan kepada guru baru antara lain : pertama, belajar menyusun jadwal kerja pribadi, kedua, kegiatan rutin dalam satu minggu, satu bulan, dan satu semester, ketiga, buku pedoman,

tata tertib, peraturan sekolah, keempat, kebijakan dan mini sekolah, kelima, pengenalan dengan semua guru, keenam, code etik guru, ketujuh, fasilitas dan sumber belajar yang tersedia, kedelapan, gambaran umum siswa, kesembilati, gambaran masyarakat sekitar, kcsepuluh, apa yang ditabukan oleh masyarakat setempat, kesebelas, bentuk bantuan khusus untuk guru baru'.¹²

Sedangkan hal lain yang turut memperlemah partisipasi guru dalam implementasi MBS di MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling Indragiri Hilir adalah kurangnya perhatian pihak sekolah terhadap guru yang berprestasi padahal di sekolah ini terdapat guru teladan tingkat provinsi Riau yang turut membawa harum nama sekolah. Jika keberhasilan seorang guru diikuti dengan penghargaan atau minimal pengakuan, hal ini akan membangkitkan minat seorang guru untuk lebih mengembangkan karirnya. Sebagaimana pendapat yang mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi guru adalah 1) Partisipasi guru dalam mangambil keputusan, 2) Komunikasi dua arah (guru dan kepala sekolah), 3) Pengakuan, perhatian dan penghargaan dari atasan, 4) Situasi saat itu (mood), 5) Winn kerja, 6) Kualitas manajemen sekolah 7) Faktor lingkungan masyarakat.¹³

c. Pegawai

¹²Anonim, *Panduan Pelatihan Kepala Sekolah (Bekerja dengan Guru*, (Jambi : Depdiknas Prov. Jabi ; 2000). hal. 15

¹³*Ibid*

Selain partisipasi guru sebagai ujung tombak keberhasilan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), peran pegawai tata usaha dalam suatu lembaga pendidikan tidak kalah pentingnya, bahkan pegawai tata usaha sebagai jantungnya suatu organisasi pendidikan. begitu pentingnya peran pegawai tata usaha dalam suatu instansi pendidikan karena keberhasilan guru di dalam mengajar di kelas, lancarnya usaha kepala sekolah dalam menjalankan fungsinya, tenangya siswa dalam belajar tanpa adanya gangguan dan berhasilnya sekolah mencapai tujuan tidak terlepas dari partisipasi pegawai tata usaha. Agar partisipasi pegawai tata usaha tetap terpelihara dan maningkat perlu memotivasi mereka. Hal ini perlu diperhatikan oleh seorang manajer dalam hal ini kepala sekolah. Banyak cara untuk meningkatkan motivasi. Namun setiap individu--individu pegawai tata usaha tentu mempunyai kepentingan, jadi kepentingan inilah yang akan menjadi ikatan setiap individu yang mengikat dirinya dalam suatu lembaga pendidikan tentunya mempunyai kebutuhan. Besar kecilnya kebutuhan ini akan menentukan besar kecilnya motivasi pegawai untuk melaksanakan suatu tugas. Suharsimi Arikunto mengutip pendapat para ahli tentang teori teori motivasi sebagai berikut

Pertama, teori hirarki kebutuhan (need hierarchy theory) oleh Abraham Maslow, yang membagi lima jenjang kebutuhan yakni kebutuhan dasar fisiologik, rasa aman (security and safety), sosial (*social affiliation*), harga diri (*self-esteem*) dan kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization*). Kedua, teori dua faktor (motivator hygiene theory) oleh Herzberg, motivasi tersusun atas dua faktor yang terpisah yakni faktor yang berhubungan dengan motivasi yang dapat

menimbulkan keputusan kerja, dan faktor pengelompokan yang diusahakan agar motivasi timbul dan jika tidak cukup dengan menghambat motivasi. Ketiga, teori prestasi (*Achievement Theory*) oleh Mowlesland, motivasi ditentukan oleh need of power (kebutuhan akan kekuasaan), need of affiliates (kebutuhan akan afiliasi) and need for achievement (kebutuhan akan keberhasilan). Keempat, teori ekspektasi, motivasi ditentukan oleh faktor harapan, intensitas motivasi seseorang melakukan sesuatu ditentukan oleh faktor harapan, hasil yang dicapai dan nilai-nilai hasil tersebut.¹⁴

Keberadaan pegawai tata usaha bila lebih diperhatikan tentunya partisipasi mereka akan lebih tinggi dalam implementasi manajemen Berbasis Sekolah (MBS) akan mengenai sasaran yang diinginkan karena titik akhir dari partisipasi pegawai tata usaha adalah menciptakan dan mensuakanakan semua siswa agar dapat dan bisa belajar tanpa ada gangguan, menekankan pada hasil (output) serta benar-benar memperkuat kebijakan sekolah.

Partisipasi pegawai tata usaha dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling Indragiri Hilir dapat dilihat dari petikan hasil wawancara berikut ini, "sebagai tenaga administrasi sebagian dari kami juga dilibatkan dalam mengajar, bila guru berhalangan hadir pegawai tata usaha turut juga mengatasinya minimal mengamankan siswa agar tidak berkeliaran sedangkan dalam hal kebijakan adalah wewenang atasan kami hanya melakukan hasil rapat, bisa jadi mungkin kami membuatnya dalam

¹⁴ Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada 1993), hal 18-25

bentuk carat pernberitahuan ataupun menempelnya pada papan pengumuman

Pegawai tata usaha yang lain menuturkan pula, "jumlah staf kami ada 4 (empat) orang sebagai kepala urusan, satu orang membedangi pendatnan, satu orang membidangi Surat menyurat termasuk mengantarkan kepada wali murid bila diperlukan dan satu orang sebagai pembantu umum. Semua pekerjaan sesuai dengan bidang masing-masing, sedangkan bentuk-bentuk pengembangan staf tampaknya baru berjalan dalam lingkungan sendiri.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa orang pegawai tata usaha dan pengamatan langsung di lapangan serta didukung oleh dokumen yang penulis temukan dalam penelitian ini, bentuk-bentuk partisipasi staf dalam menopang implementasi manajemen berbasis sekolah belum begitu jelas, tampaknya proses manajemen berjalan biasa-biasa saja dan belum mengarah kepada segenap warga sekolah. Sedangkan faktor-faktor yang turut menentukan keberhasilan pengembangan staf yaitu 1) Meyakinkan guru, 2) Menyediakan kriteria, 3) Menentukan maksud dan tujuan secara jelas, 4) Berkonsultasi sejak awal, 5) menyediakan sumber daya yang memadai dan 6) Mengkoordinasi.¹⁵

Belum jelasnya bentuk bentuk pengembangan staf ini merupakan bukti rendahnya partisipasi mereka dalam implementasi MBS sementara

¹⁵ Anonim, *Op. Cit*, hal. 23

bentuk pengembangan staf yang diharapkan adalah :

"Pertama, mendengar, mengamati serta mendiskusikan pelaksanaan proses belajar mengajar. Kedua, menyusun rencana pelajaran kemudian mendiskusikannya. Ketiga, membuat rencana pelajaran bersama, bertukar pikiran untuk membahas kesulitan-kesulitan bersama bersama. Keempat, menyelenggarakan lokakarya dan peragaan teknik mengajar. Kelima, lokakarya menyusun soal-soal tes atau ujian, mendiskusikan jawabannya. Keenam, kegiatan ekstrakurikuler bersama. Ketujuh, Brainstorming (curah pendapat)"¹⁶

Adapun bentuk partisipasi yang diharapkan bagi pegawai tata usaha dalam implementasi manajemen berbasis sekolah yaitu :

1. Pegawai tata usaha hadir di ruang kerjanya sesuai waktu yang sudah ditentukan.
2. Membuat dan melaksanakan semua manajemen sekolah demi kelancaran proses belajar mengajar (PBM)
3. Punya keyakinan bahwa semua guru bertugas dengan baik tanpa ada hambatan.
4. Punya keyakinan bahwa semua siswa dapat belajar dengan tenaga tanpa ada gangguan sedikitpun.
5. Turut menekankan pada hasil akademis.
6. Memperkuat kebijakan sekolah dan kebijakan daerah.

¹⁶ *Ibid*

7. Menunjukkan profesionalisme dalam bekerja
8. Turut serta secara kontinyu dalam pengelolaan dan pengambilan keputusan sekolah.

Masih rendahnya partisipasi pegawai dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling Indragiri Hilir disebabkan oleh

1. Tenaga yang belum dilatih secara khusus.
2. Bingung atas tugas dan tanggung jawab baru
3. Kurangnya tenaga, sementara tenaga yang ada dilibatkan pula dalam mengajar
4. Masih sangat minimnya sarana dan prasarana
5. Masih kecilnya kesejahteraan yang mereka terima (bagi pegawai honorer), sehingga pekerjaan sebagai staf tata usaha hanya sebagai sambilan saja.

d. Wakil Siswa (OSIS)

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan dan keluwesan sumber daya. Meningkatkan mutu sekolah, memberdayakan segenap elemen yang ada harus memiliki kemampuan, siswa bukan ditempatkan pada posisi sasaran atau objek pendidikan sehingga membuat mereka banyak berperan pasif, siswa kurang diikuti sertakan dalam kegiatan sekolah yang berkaitan dengan pengembangan

potensi siswa. Lain halnya dalam implementasi MBS, partisipasi dari segenap siswa sangat diharapkan. Untuk itu kepala sekolah perlu memiliki kemampuan dan strategis ikut sertakan siswa dalam setiap kegiatan yang berkaitan langsung dengan kebutuhan siswa. Hal ini tidaklah berlebihan karena siswa sendiri mempunyai hubungan yang erat sesama mereka, siswa lebih banyak mengetahui masalah dan kebutuhannya dari pada guru ataupun kepala sekolah, oleh karena itu sangatlah tepat bila siswa dilibatkan langsung dalam implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS).

Tersedianya peralatan dan bahan belajar yang cukup merupakan salah satu bentuk motivasi siswa untuk belajar dengan efektif, efisien dan menyenangkan. Penyediaan sarana dan prasarana pendidikan yang lengkap masih merupakan kendala bagi bangsa Indonesia, baik dari sisi pengadaannya, pemeliharaan, pengadministrasian dan pendaayagunaannya masih jauh dari harapan. Namun kita janganlah putus asa karena pengadaan sarana belajar yang sederhana dapat dilakukan sendiri oleh siswa. sekolah dapat melibaiakan siswa dalam pemeliharaan sarana belajar misalnya ruang kelas yang terang, udaranya segar, suasana tenang, bersih dan nyaman bisa ditugaskan kepada siswa secara bergantian melalui daftar piket.

Perpustakaan sekolah juga dapat meningkatkan motivasi belajar siswa, melalui perpustakaan ini tanggung jawab siswa juga bisa dilibatkan, umpamanya da;am hal pengadaan buku, siswa dapat diikutsertakan setelah

mereka lulus dengan memintanya menyumbangkan majalah bekas, karya tulis ataupun dengan menerbitkan majalah dinding, termasuk pemeliharaan atau kebersihan perpustakaan siswa diajak untuk ikut bertanggung jawab. Sedangkan penduyagunaan perpustakaan diharapkan dalam proses belajar mengajar guru menggunakan buku perpustakaan sebagai sumber belajar.

Demikian juga dengan laboratorium semuanya dapat bekerja sama dengan siswa.

Mengenai partisipasi siswa dalam implementasi MBS di MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling Indragiri Hilir seperti yang diungkapkan pengurus OSIS sebagai berikut, semua guru menyuruh kami belajar dengan rajin, namun diantara guru itu ada yang kami senangi dan ada yang tidak. Kami lebih senang bila mata pelajaran ada yang praktek, bila perlu setiap pelajaran itu ada separo untuk teori dan separo untuk praktek, bila perlu setiap pelajaran itu selalu teori saja atau mencatat saja kepala kami pening dan membosankan. Sedangkan dari segi penyampaian, kami lebih senang dengan guru yang serius dan sesekali suka humor dan bercerita, dengan cara begini rasanya pelajaran lebih mudah masuk dan dipahami. Menyinggung kegiatan OSIS baru sebatas pengadawi majalah dinding (mading), Peringatan Hari Basar Islam (PHBI) yang dimeriahkan dengan lomba-lomba dan piamuka, sedangkan, kegiatan Palang Merah Remaja (PMR) agak terhenti karena guru yang

membinanya sudah pindah.

Siswa lain yang juga sebagai siswa teladan mengatakan, "setiap guru yang masuk ke lokal selalu mengingatkan agar kami melihat-lihat buku di rumah karena ujian nasional nanti yang mengawas adalah guru-guru dari sekolah lain. Kami dianjurkan belajar kelompok dirumah, setiap hari kami selalu diberi pekerjaan rumah (PR) bila tidak dikerjakan kami menerima cubitan dari kadang-kadang disuruh memungut sampah".

Berdasarkan pengamatan dan dokumen yang ada Berta wawancara dengan beberapa orang siswa, tampaknya partisipasi siswa dalam akan merasa memiliki dan pada akhirnya siswa tidak ikut bertanggung jawab atas rautu sekolah. Menyinggung pekerjaan rumah (PR) misalnya, belum betul-betul dikerjakan oleh seluruh siswa, belum diprakarsai dan diberi komentar oleh guru serta frekuensinya dan jumlahnya belum sesuai dengan tingkat kelas siswa.

Bentuk partisipasi siswa yang diharapkan dalam implementasi manajemen berbasis Sekolah (NIBS) antara lain :

1. Siswa hadir ke sekolah dan pulangny sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
2. Siswa menaati peraturan sekolah dan aturan daerah
3. Siswa menjalankan tugas atau kewajiban tepat waktu
4. Siswa bertanggung jawab dalam melakukan aktifitas
5. Siswa mampu mencapai hasil belajar dan keterampilan yang esensial

6. Siswa mampu menunjukkan perilaku yang positif dan berakhlak mulia
 7. Siswa melibatkan diri dalam pengelolaan dan pengambilan keputusan sekolah
- e. Masyarakat

Sistem pendidikan yang birokratis dan desentralistik selama ini ternyata telah berdampak semakin jauhnya lembaga pendidikan dari lingkungan masyarakat dalam hal ini komite sekolah, orang tua siswa dan tokoh masyarakat sehingga muncul persepsi bahwa penyelenggaraan pendidikan sepenuhnya menjadi tanggung jawab pemerintah. Karena itu tidaklah mengherankan jika hubungan antara masyarakat dengan lembaga pendidikan dan partisipasi masyarakat dalam pendidikan hanya bersifat kewajiban mendukung pendanaan semata, bukan dalam proses pendidikan (pengambilan keputusan, monitoring, pengawasan), akibatnya sekolahpun tidak mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan pendidikan pada orang tua dan masyarakat.

Tujuan pendidikan adalah untuk memecahkan masalah yang dihadapi masyarakat, masyarakat lebih tahu tentang masalahnya sendiri dan tentunya tahu pula bagaimana cara pemecahannya. Untuk itu tidaklah berlebihan bila masyarakat langsung dilibatkan dalam proses pendidikan. masyarakat juga dipandang sebagai modal dasar pembangunan dan jika digalakkan akan besar sumbangannya terhadap pembangunan pendidikan.

Jika pada system pendidikan yang sentralistik keikutsertaan atau

partisipasi masyarakat dalam proses pendidikan banyak terjadi masalah, masyarakat hanya sebagai orang pinggiran yang tidak mampu menentukan kebijakan apalagi mengeluarkan keputusan, namun pada sistem desentralisasi yang dituangkan dalam implementasi manajemen berbasis sekolah kentalnya partisipasi masyarakat dalam proses belajar mengajar, baik dalam pembuatan program, pengawasan, monitoring, pendanaan bahkan ikut mengajar sekalipun merupakan indikasi suksesnya kebijakan yang telah dibuat.

Mengenai partisipasi masyarakat dalam implementasi MBS di MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling Indragiri Hilir Ketua komite sekolah mengatakan, "selama ini partisipasi masyarakat kombinasi antara fisik, dana dan sarana misalnya dalam pembangunan ruang kelas baru masyarakat dalam hal ini komite sekolah diikutsertakan mulai dari perencanaan, pencarian dana dan sewaktu proses pembuatan kami percayakan kepada sekolah. begitu juga dalam pengadaan alat-alat drumband yang membutuhkan dana yang cukup besar. Sedangkan saran-saran kami pun dalam suatu pertemuan diberi kesempatan untuk menyampaikan, seperti perlunya belajar sore sebagai belajar tambahan bagi siswa kelas tiga, namun dalam pelaksanaannya pihak sekolahlah yang mengelola.

Seorang tokoh masyarakat di sekitar lokasi MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling Indragiri Hilir

menuturkan, "sekolah tersebut memang berada dibawah naungan resort kami, namun dalam perencanaan program, pembentukan komite sekolah, perayaan hari-hari besar agama Islam serta kegiatan lainnya kami selaku tokoh masyarakat tidak diundang., dan juga tidak diberi tahu apalagi yang berkenaan dengan manajemen disana, saya betel–betel tidak mengetahui". Sedangkan salah seorang wali murid memaparkan, "anak saya memilih bersekolah di MTs karena kehendak dia sendiri yang ingin pakai jilbab, dan ingin belajar ilmu agama lebih banyak lagi. Selaku orang tua saya senang melihat anak saya yang kadang-kadang ada saja pekerjaan rumah yang dikerjakannya. Mengenai pertemuan di sekolah paling banyak dua kali dalam setahun, kadang-kadang hanya satu kali dalam setahun. Baru-baru ini memang ada pertemuan yang membahas tentang sumbangan untuk membeli alat–alat drumband, pembicaraan masalah drumband saja, tidak membicarakan proses belajar mengajar. Menyinggung tentang guru apakah pernah datang ke rumah, rasanya selama dua tahun ini belum, ada guru yang datang ke rumah mungkin karena anak saya tidak banyak masalah.

Setelah mengadakan wawancara silang dengan wakil-wakil masyarakat dan didukung dengan data dan pengamatan yang penulis lakukan tampaknya partisipasi masyarakat dalani implementasi MBS di MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling Indragiri Hilir tergolong rendah. Bentuk partisipasi masyarakat baru

sekedar bila diundang dia datang, bila ada sumbangan yang diminta pihak sekolah maka dia turut serta menjadi donaturnya. Partisipasi masyarakat tampaknya belum menciptakan iklim yang harmonis dalam menerapkan MBS, masyarakat tampaknya belum berbagi tanggung jawab untuk menegakkan disiplin dan keberhasilan, masyarakatpun belum mampu mencarikan peluang-peluang lain demi kemajuan sekolah. Sedangkan tolok ukur partisipasi masyarakat dalam implementasi manajemen berbasis sekolah yang diharapkan dapat dilihat dari tindakan-tindakan berikut :

1. Adanya komunikasi positif dengan pihak sekolah.
2. Memelihara jaringan dukungan dengan pihak sekolah
3. Berbagi tanggung jawab untuk menegakkan disiplin dan keberhasilan
4. Menghadiri acara-acara penting di sekolah
5. Bersama sekolah ikut memikirkan strategi untuk meningkatkan mutu
6. Membeli buku-buku dan peralatan pendidikan
7. Ikut menyumbangkan tenaga dan pikiran serta memberi berbagai pelatihan kepada guru
8. Masyarakat dapat memfasilitasi sekolah melakukan kunjungan ke sekolah maju
9. Masyarakat bisa membantu di luar dana dan mencarikan peluang sehingga sekolah berkembang
10. Ikut serta bersama sekolah dalam pemeliharaan dan pengembangan

Beni budaya

C. Pembahasan

Berdasarkan uraian terdahulu, dimana pemahaman warga sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) terbilang rendah lebih-lebih masyarakat yang hanya mengenal MBS sebatas lalu saja dan boleh dikatakan mengenal MBS bagian luarnya saja, padahal pemahaman konsep-konsep baru mutlak diperlukan sebelum menerapkannya.

Sehubungan dengan itu segenap warga sekolah MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling Indragiri Hilir perlu memahami terlebih dahulu apa, mengapa dan bagaimana implementasi MBS. Supriono dalam bukunya Manajemen Berbasis Sekolah menyatakan :

Tujuan utama penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan serta mutu dan relevansi pendidikan di sekolah. Dengan adanya wewenang/otonomi yang lebih besar dan lebih luas bagi sekolah untuk mengelola urusannya, efisiensi pemanfaatan sumber daya pendidikan akan lebih tinggi, karena sekolah yang lebih tabu kebutuhan dari kondisinya. Adanya kewenangan yang lebih besar, maka rasa memiliki dan tanggung jawab personil sekolah akan lebih tinggi pula, yang akan meningkatkan kinerja mereka ke arah yang lebih baik. Kondisi yang demikian akan lebih mudah untuk meningkatkan mutu dan program sekolah. Inovasi yang diharapkan timbul di sekolah serta bertambahnya prestasi masyarakat untuk mendukung dan mengawasi sekolah, akan memberikan nilai positif terhadap peningkatan mutu dan relevansi pendidikan.¹⁷

Sedangkan Mukhtar memaparkan. "Manajemen Berbasis Sekolah pada dasarnya adalah keseluruhan proses merencanakan, mengorganisasikan, mengembangkan dan mengendalikan seluruh pendukung atau pengguna

¹⁷ Supriono, Op. Cit, hal. 5 -6

(*stakeholder*) sekolah dan sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sekolah khususnya dan tujuan pendidikan umumnya".¹⁸ Kata kunci tujuan utama MBS adalah meningkatkan. Kinerja sekolah sehingga kinerja belajar siswa akan menjadi lebih baik. Pada bagian lain dipaparkan :

"Pada dasarnya sebuah sekolah tidak ubahnya bagaikan perusahaan yang mana hasil produknya adalah siswa yang unggul dan siap untuk bersaing dengan siswa dari sekolah lain. Sekolah pada dasarnya mempunyai *costumr* yang harus selalu dijaga dan dipelihara agar mereka tetap bertahan dan merasa puas. Apabila perusahaan mempunyai visi untuk mendapat profit yang tinggi, maka sekolahpun mempunyai misi untuk mencerdaskan kehidupan bangsa serta menciptakan masyarakat yang tangguh".¹⁹

Manajemen Berbasis sekolah memberikan keluasaan bagi sekolah untuk menentukan arah dan kebijakan yang relevan dengan situasi dan kondisi lingkungannya. Selain itu MBS memberikan peluang yang sangat besar bagi masyarakat untuk berpartisipasi dalam pendidikan di sekolah. E. Mulyasa mengungkapkan pendapatnya :

Berasarkan analisis dari berbagai sumber dapat diidentifikasi beberapa karakteristik dasar manajemen berbasis sekolah yaitu, pemberian otonomi luas kepada sekolah atau madrasah, disertai seperangkat tanggung jawab untuk mengelola sumber daya dan pengembangan strategi sesuai dengan kondisi setempat. Kedua, tingginya partisipasi masyarakat dan orang tua. Orang tua peserta didik dan masyarakat tidak hanya mendukung sekolah melalui bantuan keuangan, tetapi juga merumuskan serta mengembangkan program yang dapat meningkatkan kualitas sekolah. Ketiga, kepemimpinan yang demokratis dan profesional. Kepala sekolah dan guru-guru sebagai aktor utama program sekolah merupakan figure yang memiliki kemampuan dan integritas profesional. Keempat, team work yang kompak dan transparan. Keberhasilan program-program sekolah didukung oleh kinerja tim yang

¹⁸ Mukhtar, Op., cit, hal. 16

¹⁹ *Ibid*

kompak dan transparan dari berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan.²⁰

Menyinggung sosialisasi pihak sekolah yang tergolong rendah, hal ini akan berpengaruh terhadap partisipasi warga sekolah itu sendiri. Berdasarkan pengamatan dan dokumen sosialisasi ini kurang mendapat perhatian daya pihak sekolah, untuk itu perlu langkah pertama yang barus oleh sekolah dalam mensosialisasikan MBS melalui seminar, lokakarya, diskusi, rapat kerja dan lain-lain belum terbukti secara tertulis, yang ada hanya penjelasan secara sarnbilan tentang MBS di sela-sela pertemuan atau rapat.

Secara umum kegiatan sosialisasi MBS dapat dilakukan dengan cara :

- a. Melakukan identifikasi dan mengenalkan system, budaya dan sumber daya yang diperlukan untuk menyelenggarakan MBS
- b. Membuat komitmen secara rindi jika terjadi pada sistem, budaya dan sumber daya yang cukup mendasar.
- c. Mengkiorifikasikan visi, misi dan tujuan, sasaran, rencana dan program-program penyelenggaraan MBS.
- d. Memberikan penjelasan secara rinci mengapa diperlukan MBS
- e. Mendorong sisten, budaya dan sumber daya manusia yang mendukung penerapan MBS dan memberi penghargaan kepada warga sekolah yang rrenerapkannya.
- f. Mengarahkan proses perubahan agar sesuai dengan visi, misi, sasaran

²⁰ E. Mulyasa, Op. Cit, hal. 15-17

rencana dan program-program NBS.²¹

Transparansi merupakan hal yang tak kalah penting dalam melibatkan warga sekolah agar ikut dalam implementasi MBS. Setelah meneliti uraian di muka, pihak sekolah perlu membentuk wadah yang *representatif* untuk menampung aspirasi segenap warga sekolah dan masyarakat, dewan Madrasah umpamanya yang melibatkan semua elemen di sekolah dan di luar sekolah. Dengan wadah ini diharapkan sebagai forum duduk bersama demi membahas masalah-masalah pendidikan dan kemajuan sekolah serta sebagai alai kontrol pihak sekolah dalam hal program-program sekolah maupun yang berhubungan dengan keuangan.

Sisi lain yang cukup berpengaruh dalam proses partisipasi adalah akuntabilitas manajemen sekolah, hal ini penting diangkat ke permukaan lebih-lebih pendidikan di Indonesia selalu mengalami perubahan dan pembenahan.

Pasal 48 ayat 2 UU No. 20 tahun 2003 menyatakan pengelolaan dana pendidikan berdasar pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas publik.²² Bunyi pasal tersebut jelas bahwa pihak sekolah harus bertanggung jawab sepenuhnya kepada segenap warga sekolah terutama dalam hal manajemen dan pengelolaan dana-dana pendidikan.

²¹ Budi Raharjo, *Manajemen Bertasis Sekolah*, (Jakarta : Depdiknas ; 2003), hal. 18.

²² Anonim, *UU RI No. 20 Tahun 2003*, (Bandung Tokusmedia ; 2003), hal 29

Mengenai akuntabilitas, Mukhtar dalam bukunya manajemen berbasis sekolah mengungkapkan bahwa salah satu kekurangan dan kelemahan bangsa Indonesia selain masalah pengawasan ialah tentang pertanggung-jawaban terlebih lagi kalau sudah menyangkut masalah uang. Padahal pertanggungjawaban termasuk unsur dalam manajemen untuk mengetahui sampai di mana keberhasilan tugas yang diberikan kepada seseorang sebagai pejabat publik. Pertanggungjawaban pada dasarnya bagaimana menjawab atau menegerjakan tugas yang diberikan oleh pimpinan, atasan atau masyarakat. Kita dapat membagi tentang tanggung jawab dengan orang lain tetapi pertanggungjawaban merupakan hasil yang dilakukan sendiri²³

Pihak sekolah hendaknya harus membuat pertanggungjawaban sedemikian rupa mulai dari merancang, melaksanakan dan melaporkan hasil-hasilnya yang sepenuhnya disampaikan kepada warga sekolah. Adapun bentuk pertanggungjawaban hendaknya tertulis melalui format proposal, progress report, laporan akhir dan seterusnya benar-benar duduk bersama dengan warga sekolah dalam membuat dan merencanakan suatu program, merencanakan keuangan, sumber dana, rincian penggunaan dana sepenuhnya diketahui dan disetujui segenap warga sekolah.

Tingginya partisipasi segenap warga sekolah merupakan salah satu karakteristik keberhasilan implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS), oleh karena itu partisipasi merupakan bagian yang cukup penting dalam

²³ Mukhtar, Op. Cit, hal. 72 -73

kehidupan sekolah. Sebagaimana yang dikatakan oleh Budi Raharjo dalam bukunya manajemen berbasis sekolah menyatakan bahwa partisipasi warga sekolah dan masyarakat merupakan bagian dari kehidupan sekolah, makin tinggi tingkat partisipasi warga, makin besar rasa memiliki dan akan makin besar pula rasa tanggung jawab serta tingkat dedikasinya.²⁴

Partisipasi kepala sekolah dalam implementasi manajemen, berbasis sekolah sangatlah penting, kepala sekolah yang lebih dominan yang langsung berhubungan dengan guru, pegawai tata usaha, siswa dan masyarakat.

Tentunya dalam hal kepala sekolah tidak bekerja sendiri, kepala sekolah dibantu oleh wakil kepala sekolah sesuai dengan bidang masing-masing.

Melalui prinsip-prinsip manajemen kepala sekolah mampu mengembangkan staf pengajar dan pegawai baik secara vertikal maupun horizontal yang saling mendukung, mampu menciptakan suasana kerja yang bergairah, kreatifitas bawahan dapat dipacu, yang pada akhirnya menjamin berlangsungnya inovasi yang berkelanjutan. E. Mulyasa mengungkapkan :

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dengan ciri-ciri sebagai berikut :

1. Mampu memberdayakan guru dan pegawai untuk melaksanakan proses

²⁴ Budi Raharjo, Op., cit, hal. 11

pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.

2. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara efektif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
4. Berhasil menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
5. Bekerja dengan tim manajemen.
6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.²⁵

Disisi lain Slamet PH mengungkapkan :

Secara umum karakteristik kepala sekolah yang dibutuhkan dalam MBS adalah sebagai berikut :

1. Kepala sekolah tangguh : a) memiliki wawasan jauh kedepan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (tindakan) serta paham cara yang akan ditempuh (strategi). b) memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menyalurkan seluruh sumber daya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan. c) punya kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat dan

²⁵ Mulyasa, Op. Cit, hal. 126

akurat). d) memiliki kemampuan mobilisasi sumber daya yang ada. e) toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang. f) memiliki kemampuan memerangi musuh-musuh kepala sekolah (ketidakpedulian, kekurangan, kaku, pemborosan dan lain-lain)

2. Kepala sekolah menggunakan pendekatan system sebagai dasar berfikir, mengelola, menganalisis kehidupan sekolah.
3. Kepala sekolah memiliki input manajemen yang lengkap dan jelas, ditunjukkan oleh kelengkapan dan kejelasan dalam tugas, rencana program, ketentuan dan limitasi, pengendalian dan memberikan kesan yang baik kepada anak buahnya.
4. Kepala sekolah memahami, menghayati dan melaksanakan perannya sebagai manajer, pemimpin, pendidik, wirausahawan, pencipta iklim kerja, regulator dan motivator.
5. Kepala sekolah memahami, menghayati dan melaksanakan dimensi-dimensi tugas (apa), proses (bagaimana).
6. Kepala sekolah mampu menciptakan tantangan kinerja sekolah (kesenjangan antara kinerja actual atau nyata dan kinerja yang diharapkan)
7. Kepala sekolah mengupayakan teamwork yang kompak atau kohensif dan cerdas.
8. Kepala sekolah menciptakan situasi yang dapat mendorong kreativitas dan memberikan peluang kepada warganya menghasilkan sesuatu yang baru.
9. Kepala sekolah memiliki kemampuan dan kesanggupan menciptakan sekolah

belajar

10. Kepala sekolah memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar sebagai kegiatan utama dan memandang kegiatan-kegiatan lain sebagai penunjang proses belajar mengajar.²⁶

D. Usaha MTs Pondok Pesantren Darussalam untuk Meningkatkan Pemahaman dan Partisipasi Warp Sekolah terhadap Implementasi MBS

Peningkatan, mutu pendidikan di sekolah perlu didukung dengan kemampuan manajerial para kepala sekolah. Sekolah harus mengalami perkembangan dan peningkatan dari tahun ke tahun. Karena itu hubungan baik antar guru perlu diciptakan agar terjalin iklim dan suasana kerja yang kondusif agar yang dan menyenangkan. Demikian halnya dengan penampilan fisik dan manajemen sekolah perlu dibina agar sekolah menjadi lingkungan pendidikan yang dapat menumbuhkan kreativitas, disiplin, dan semangat belajar peserta didik.

Untuk mengimplementasikan MBS secara efektif dan efisien, kepala sekolah perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan dan pandangan yang lugs tentang sekolah dan pendidikan. Wibawa kepala sekolah harus ditumbuh kembangkan dengan meningkatkan sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladan dan hubungan manusiawi sebagai modal perwujudan

²⁶ Anonim, *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan tahun ke 6 Nonor 025*, (Jakarta : Depdikbud ; 2000), hal 9 -1

iklim kerja yang kondusif. Kepala sekolah dituntut untuk melakukan fungsinya sebagai manajer sekolah dalam meningkatkan proses belajar mengajar.

Dalam rangka mengimplementasikan MBS secara efektif dan efisien, guru harus berkreasi dalam meningkatkan manajemen kelas. Guru adalah teladan dan panutan langsung para peserta didik di dalam kelas. Oleh karena itu, guru perlu siap dengan segala kewajiban, baik manajemen maupun isi materi pengajaran. Guru juga harus mengorganisasikan kelasnya dengan baik. Jadwal pelajaran, pembagian tugas peserta didik, kebersihan, keindahan dan ketertiban kelas, pengaturan tempat duduk peserta didik, penempatan alat-alat dan lain-lain harus dilakukan sebaik-baiknya.

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan di lapangan sebagaimana yang dimuat dalam bab ini pada bagian temuan khusus, bahwa tingkat pemahaman warga sekolah terhadap implementasi MBS masih rendah, maka penelitian lanjutan yang penulis lakukan untuk mengetahui Usaha-usaha yang dilakukan MTs Pondok Pesantren Darussalam dalam meningkatkan pemahaman warga sekolah terhadap implementasi MBS.

Berdasarkan pada wawancara penulis dengan Kepala Madrasah menunjukkan bahwa MTs pondok Pesantren Darussalam telah melakukan sekurang-kurangnya 3 (tiga) usaha untuk meningkatkan pemahaman warga sekolah terhadap implementasi MBS yaitu koordinasi, komunikasi dan supervise.

Kepala Madrasah menjelaskan bahwa yang menjadi intisari dari pelaksanaan koordinasi adalah kesatuan tindakan atau kesatuan usaha,

penyesuaian antarbagian, keseimbangan antassatuan, keselarasan dan sinkronisasi.koordinasi merupakan penyelarasan satuan-satuan, pekerjaan-pekerjaan dan orang-orang agar sapat bekerja secara tertib dan seirama menuju kearah tercapainya tujuan tanpa terjadi kekacauan, penyimpangan, prcekcokan dan kekosongan kerja. Jadi koordinasi dapat dimaknai sebagai proses penyatupaduan sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan dari unit-unit lembaga untuk mencapai tujuan lembaga secara efektif dan efisien.

Manfaat koordinasi yang diharapkan disini adalah untuk menyatukan kesamaan pandangan antara berbagai pihak yang berkepentingan dengan kegiatan dan tujuan sekolah, baik guru, kepala sekolah, personil sekolah, orang tua maupun masyarakat. Manfaat lain yang diharapkan adalah untuk melakukan gerakan untuk mengembalikan kegiatan-kegiatan yang terpisahpisah ke dalam kesatuan kegiatan indunya.

Selanjutnya kepala Madrasah menjelaskan bahwa tujuan koordinasi antara lain (a) menghdangkan dan menghindarkan perasaan terpisahkan antara satu dengan yang lainnya, antara pengawas, kepala sekolah, guru, dan para petugas atau personal sekolah, (b) menghindarkan perasaan atau pendapat bahwa dirinya atau jabatannya (warga sekolah) adalah yang paling penting,(c) mengurangi dan menghindarkan kemungkinan timbulnya pertentangan antarsekolah atau antar pejabat dan pelaksana, (d) menghindarkan timbulnya rebutan fasilitas, (e) menghindari terjadinya kekosongan pekerjaan para personil sekolah.

Usaha lain yang dilakukan MTs Pondok Pesantren Darussalam dalam

meningkatkan pemahaman warga sekolah terhadap implementasi MBS adalah komunikasi. Kepala Madrasah menjelaskan bahwa ada dua bentuk komunikasi yang dilakukan di Madrasah yaitu komunikasi intern dan ekstern. Komunikasi intern bertujuan untuk dapat memecahkan permasalahan secara bersama sehingga semua warga sekolah dapat memahaminya dan mengambil sikap untuk memecahkan suatu masalah.

Sedangkan komunikasi ekstern bertujuan untuk membina hubungan baik lembaga sekolah dengan masyarakat. Dengan adanya komunikasi ekstern ini diharapkan dapat memperkaya kegiatan belajar-mengajar dalam artian belajar di alam, misalnya pelaksanaan kegiatan pramuka yang dilaksanakan di luar lingkungan sekolah. Dengan adanya komunikasi ekstern ini juga diharapkan adanya input dari masyarakat untuk memajukan sekolah.

Usaha lain yang telah dilakukan MTs Pondok Pesantren Darussalam dalam meningkatkan pemahaman warga sekolah terhadap implementasi MBS adalah melalui supervise. Kepala Madrasah menjelaskan bahwa tujuan supervise yang dilakukan di Madrasah antara lain untuk (a) membina guru-guru untuk lebih memahami tujuan, pendidikan yang sebenarnya dan peranan sekolah dalam merealisasikan tujuan sekolah, (b) memperbesar kesanggupan guru-guru untuk mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang lebih kreatif, (c) membantu guru-guru mengadakan diagnosa secara kritis terhadap aktivitas-aktivitas dan kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam proses belajar-mengajar, (d) mengembangkan rasa kolegalitas antara guru.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Pemahaman warga sekolah terhadap konsep dasar Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling Indragiri Hilir rendah. Hal ini disebabkan oleh kurangnya sosialisasi baik dari pemerintah maupun dari pihak sekolah, belum adanya pelatihan secara khusus dan kurangnya perhatian mereka terhadap manfaat MBS itu sendiri.

Sosialisasi pihak sekolah dalam implementasi MBS di MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling Indragiri Hilir masih rendah, sosialisasi hanya sebatas forum-forum majelis guru dan pegawai, itupun hanya sambilan. Rendahnya sosialisasi ini disebabkan oleh belum ada sosialisasi khusus dari pemerintah, belum siapnya Sumber Gaya Manusia (SDM), kesenjangan informasi, bingung akan tugas dan tanggung jawab baru, kurangnya sumber daya serta sulitnya koordinasi.

Transparansi dan akuntabilitas manajemen di MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling Indragiri Hilir belum maksimal, pihak sekolah tampak belum bersedia untuk menerima atau menampung aspirasi segenap warga sekolah. Hal ini dapat dibuktikan dengan tidak tersedianya kotak saran, papan pengumuman, laporan di binding atau kurangnya evaluasi dari pelaksanaan proses kegiatan belajar mengajar dan kinerja Madrasah.

Tingkat partisipasi warga sekolah dalam implementasi MBS di MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling Indragiri Hilir, mulai dari kepala sekolah, guru, pegawai tata usaha, wakil siswa (OSIS) dan masyarakat masih rendah, partisipasi tampaknya belum mampu menciptakan iklim yang harmonis, partisipasi belum bisa membuat berbagai tanggung jawab demi meningkatkan disiplin menuju keberhasilan. Sementara usaha-usaha yang dilakukan MTs Pondok Pesantren Darussalam dalam meningkatkan pemahaman warga sekolah terhadap implementasi MBS adalah dengan melakukan koordinasi, komunikasi dan supervise.

B. Implikasi

Implikasi penelitian, ini terdiri dari dua kategori yaitu : (1) Implikasi temuan yaitu segala aspek yang menyangkut realitas tentang partisipasi warga sekolah dalam implementasi MBS di MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling Indragiri Hilir. (2) Implikasi penelitian yaitu segala aspek yang muncul berkaitan dengan proses penyimpulan, pembahasan dan hasil penelitian.

I. Implikasi temuan

- a. Setelah mengetahui tingkat pemahaman warga sekolah terhadap konsep dasar MBS di MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling Indragiri Hilir, maka dapat dijadikan kontribusi bagi pihak sekolah dalam menyusun perencanaan program sekolah dengan melibatkan dan bekerja secara sinerjik antara kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, pegawai tata usaha, wakil siswa (OSIS) dan

masyarakat.

- b. Setelah mengetahui faktor-faktor penyebab rendahnya sosialisasi dalam implementasi MBS di MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling Indragiri Hilir, dapat dijadikan pedoman bagi pihak sekolah dalam menyusun dan melaksanakan program atau kegiatan yang mengarah kepada penyiapan mutu sumber daya manusia, dana, dan fasilitas serta pertemuan khusus, dan bukan sambilan.
- c. Setelah mengetahui tingkat transparansi dan akuntabilitas manajemen di MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling Indragiri Hilir, dapat dijadikan bahan masukan dalam pembenahan dari, menuju manajemen yang terbuka dan bertanggung jawab, mulai dari pembuatan program, pelaksanaan dan pelaporan termasuk dalam hal keuangan yang dapat memuaskan semua pihak
- d. Setelah mengetahui bentuk-bentuk partisipasi warga sekolah dalam implementasi MBS di MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling Indragiri Hilir, maka dapat dijadikan masukan dan pembanding bagi pihak sekolah dalam membuat rencana yang matang dengan melibatkan semua elemen, yang mungkin selama ini belum tergali atau diabaikan.

II. Implikasi penelitian

Penelitian yang berjudul partisipasi warga sekolah dalam implementasi MOBS di MTs Pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling Indragiri Hilir merupakan studi kasus, secara

metodologis hasilnya menjadi kesimpulan yang bersifat relatif, hanya berlaku dan terfokus pada setting tempat pelaksanaan penelitian Saja, bukan berlaku umum dan tidak pula menganalisis seluruh kasus implementasi MBS pada lembaga pendidikan lain. Namun tidak tertutup kemungkinan memberlakukan sebagian temuan ini pada institusi atau lembaga pendidikan lain yang mempunyai kesamaan, dan kondisi tertentu yang hampir serupa.

C. Rekomendasi.

1. Diharapkan kepada institusi terkait (Depdiknas dan Depag) dapat mendukung sosialisasi MBS yang merata ke seluruh stakeholder, baik berupa dana, pelatihan ataupun usaha melengkapi sarana dan prasarana yang dibutuhkan seperti perpustakaan, laboratorium, pengelolaan aulserta pengadaan alai peraga pembelajaran.
2. Diharapkan kepada masyarakat agar berperan aktif dalam memajukan dan meningkatkan kualitas sekolah bukan saja dalam hal pendanaan yang selama ini dirasakan, namun peran aktifnya dalam proses pendidikan dan membuat kebijakan.
3. Kepada pihak sekolah (kepala sekolah beserta pembantu-pembantunya) harus memanfaatkan dan meningkatkan kewenangan, kekuasaan dan keluasan tersebut sehingga perencanaan dan program dapat berjalan maksimal menuju implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) sebagaimana yang diharapkan.

4. Meningkatkan ekonomi sekolah dengan mencari dan membuka lahan kebun kelapa sawit. Hasilnya dapat menunjang kelancaran pendanaan sekolah dan menjadikan sekolah mandiri dalam dana.

DAIFFAR KEPUSTAKAAN

- Anonim. (2003), *UU. RI. No. 20 Tahun 2003*, Bandung : Fokusmedia
- _____.(2000), *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan No. 25 Tahun ke-6*, Jakarta BPP. Depdikbud
- _____.(2000), *Pengantar Program Latihan Manajemen Kepala Sekolah (KS-I)*, Jambi : Depdiknas Prov. Jambi
- _____.(2000), *Pengantar Program Latihan Manajemen Kepala Sekolah (KS-2)*, Jambi : Depdiknas Prov. Jambi
- _____.(2000), *Buku Ulama Latihan Manajemen kepala Sekolah (Bekerja dengan Siswa)*, Jambi : Depdiknas Prov. Jambi
- _____.(2000), *Buku Panduan Pelatihan Kepala Sekolah (Pengantar Program Latihan)*, Jambi : Depdiknas Prov. Jambi
- _____. (2000), *Panduan Pelatihan kepala Sekolah (Bekerja dengan Guru)*, Jambi : Depdiknas Prov. Jambi
- Arikunto, Suharsimi. (1993), *Organisasi dan Administrasi*, Jakarta : Raja Grafindo Persada
- _____.(1998), *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta : Rineka Cipta
- AtmosudidjoPrajudi Slamet. (1982), *Administrasi dan Manajemen UMum*, Jakarta Graha Indonesia
- Burhanuddin, (1994), *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta : Bumi Aksara
- H. M Suparta. ct. all. (ed), (20011), *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (Buku-1)*, Jakarta : Dirjen. Pendidikan Dasar dan Menengah
- _____. (2001), *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (Buku-2)*, Jakarta : Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah
- A. Hanafi. et. all. (cd), (2004), *Pedomon Penyelenggaraan Mata Pelajaran UnIum di Madrasah*, Jakarta : Dirjen Bagais

- E. Mulyasa. (2003), *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bnadung: Remaja Rosda Karma
- Gaspers, Vincent. (1994), *Sistem informasi Manajemen*, Bandung : Annico
- Gaffar. (1989), *Perencanaan Pendidikan*, Jakarta : PPLPTK
- Hardiyanto.(2004), *Mencari Sosok Desentralisasi Mancjemen Pendidikan di Indonesia*, Jakarta : Rineka Cipta
- Hasibuan. Lias. (2004), *Melejitkan Mutu Pendidikan*, Jmabi : Sapa Project
- Hasan A. Yusuf dan Muhammad Idrus, (2002), *Pedoman Pengawasan*, Jakarta : Makar Jaya
- Imam, Abu Abdullah Muhammad Ibn Ismail Ibn Ibrahim al-Mughirah Ibn BazidRibbah al-Bukhari. (tt), *Shahih Buklwri*, Istanbul : Dar al -al Fikri
- Imron, Ali. (1996), *Kebjaksanaan Pendidikan di Indonesia*, Jakarta : Bumi Aksara
- JP. Miler.(1985), *Curriculum Perspectives and practices*, New York : Longman
- JR, Wetger B. William dan Keith Davids. (1993), *Human Resource and Personal Management*, Singapore : Mc Grow Hill
- Komaruddin. (1994), *Ensiklopedia Manajemen*, Jakarta : Bumi Aksara
- M, Fullan. (1979), *Relationship Between Evaluation and Implementation in Curriculum Review of Education Research*
- Mondy, Wayne R dan Robert M. Noe. (1991), *Human Resource Management*, New York : Prentice Ha!I International
- Moloeng, J. Lexy. (2000), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Banddung: Remaja Rosdakarya.
- _____. (1998). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jakarta : Depdikbud
- Miles, MB. Dan A Michael Huberman. (1998), *Analisis Data Kualitatif (Terjemah Rohidi)*, Jakarta : Rineka Cipta
- Mukhtar dan Widodo Suparto. (2003), *Menajemen berbasis Sekolah*, Jakarta - .Tintamas
- Nurdin, Syarifuddin dan M. Basyhuddin Usman. (*Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, Jakarta : Ciputat Press

- Nobel dan Deemer. (1996), *School Based Management*, New York : Longman
- Poerwadarminta, (2006), *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta : Balai Pustaka
- Rue dan Leslie. (2000), *Human Resources Management*, Boston : Irwin
- Raharjo, Budi. (2003), *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta : Depdiknas
- S, Supriono dan Ahmad Sapari. (2001), *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jawa Timur : SIC
- S, Webster. (1991), *New Collegte Dictionary*, Massachusetts : G and G Mariam Company
- Supandi. (1998), *Kebijakan dan Kepustakaan Pendidikan*, Jakarta : Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan
- Subrcto, Suryo. (1998), *Administrasi Pendidikan di Sekolah*, Jakarta : Bin Aksara
- Seels, B. Barbara dan Rita C. Richey. (1994), *Instructional Technology the Defetion and Diamond of the Field*, Washington DC : Association for Educational Communication and Technology
- Sallis dan Edward. (1993), *Total Quality Management in Education*, London : Kogem Page
- Sutisna, Oteng. (1987), *Administrasi Pendidikan*, Bandung : Angkasa
- Soeratnodan Lincoln. (1999), *Metodologi Pendidikan*, Yogyakarta : UPP. AMK. YKPN.
- Suwamo. (1982), *Pengantar Umum Pendidikan*, Jakarta : Aksara. Baru
- Terry, George. R. (1997), *Principle of Management*, Homewood : Richard D
- Tim Dosen. (1989), *Administrasi Pendidikan*, Malang : IKIP Malang.